

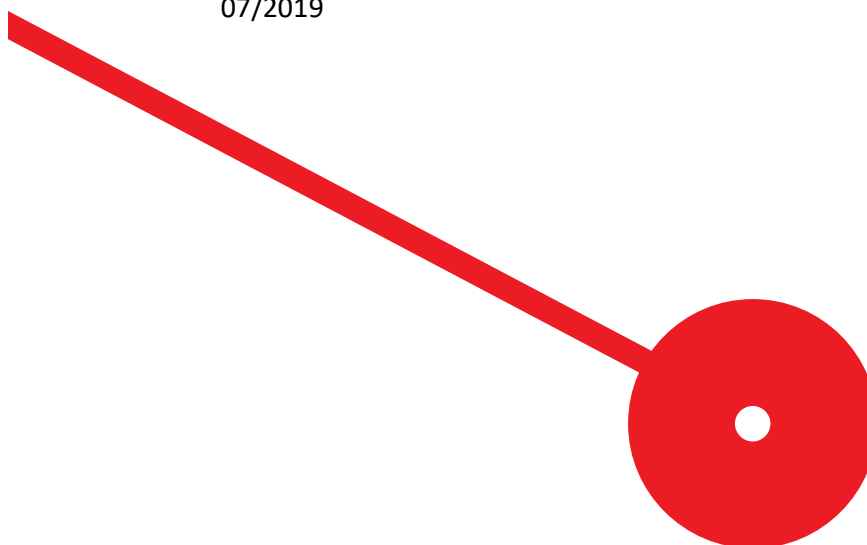


Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação em Empresas Tecnológicas

Eulália Cristina de Matos Pinto

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

07/2019





Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação em Empresas Tecnológicas

Eulália Cristina de Matos Pinto

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e coorientação da Professora Doutora Eva Petiz Lousã



Agradecimentos

A concretização da presente dissertação de mestrado conta com a colaboração e contributo de vários intervenientes:

À Professora Ana Cláudia Rodrigues e à Professora Eva Petiz Lousã, orientadora e co-orientadora do presente estudo, agradeço o rumo, o estímulo e sugestões dadas,

Às empresas intervenientes que colaboraram no estudo, pela disponibilidade e interesse no tema em estudo,

Ao meu namorado Carlos, por toda a confiança e paciência,

À minha irmã Sílvia, pelo carinho e apoio,

À Olga e à Sofia, pela amizade e pelo constante apoio,

Aos meus amigos e colegas de mestrado que acompanharam o meu percurso académico.

Resumo:

O estudo pretende analisar em profundidade as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e conhecer a sua relação com o desempenho e a inovação em empresas tecnológicas. Foi realizado um estudo multicaso de natureza qualitativa, em quatro empresas tecnológicas, utilizando como técnica, a recolha de dados de informações documentais (documentos fornecidos pelas empresas e relatórios financeiros inseridos numa base de dados) e ainda entrevistas semiestruturadas a dois participantes por cada empresa: um exercendo funções de GRH e o outro funções relacionadas com a inovação. Os resultados mostram que nas quatro organizações foram encontradas 54 práticas individuais e as categorias de Compensação e Benefícios e de Recrutamento e Seleção assumem uma maior relevância. Os resultados deste estudo apontam para algumas especificidades do setor das Tecnologias da Informação (TI) e serviu de base à identificação de algumas proposições: parece haver especificidade contextual (setor, geografia) que determina uma pertinência particular no uso das práticas de atração e desenvolvimento de pessoas para melhorar o desempenho; as empresas tecnológicas que reconhecem o contributo de práticas de Recrutamento e Seleção para o desempenho e investem no estabelecimento de parcerias com instituições académicas, parecem ter melhor desempenho; considerando que no momento atual do mercado, todas as empresas TI fazem investimento em práticas de Compensação e que esta está relacionada com a produção de patentes/modelos de utilidade nas organizações, o que parece ser diferenciador é o investimento em formação e desenvolvimento; para se manterem num mercado competitivo estas empresas devem apostar em ter mais que um produto/serviço; o investimento em práticas de Desenho do Posto de Trabalho permite envolver os colaboradores nas organizações criando condições para atingir um melhor desempenho organizacional. São apresentadas limitações do estudo e, considerando a proeminência estratégica do setor das TI, é sugerida a prossecução desta linha de investigação, testando as proposições identificadas.

Palavras chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho, Inovação, Setor tecnológico.

Abstract:

The study aims an in-depth analysis on Human Resource Management (HRM) practices and to know its relation with the performance and innovation inside the high-tech firms. A qualitative multicase study was conducted in four qualitative high-tech firms, using as a technique, the collection of documentary data (documents provided by the firms and financial reports in a database) and semi-structured interviews with two participants for each firm: one performing HRM functions and the other performing innovation related functions. The results show that in the four organizations, 54 individual practices were found, and the Compensation and Benefits and Recruitment and Selection categories are more relevant. The results of this study point to some specificities of the Information Technology (IT) sector and served as the basis for the identification of some propositions: there seems to be contextual specificity (sector, geography) that determines a particular relevance in the use of the human resources practices of attraction and development of people to improve performance; technological companies that recognize the contribution of Recruitment and Selection in performance and invest in establishing partnerships with academic institutions seem to perform better; considering that at the current market moment, all IT companies invest in Compensation practices and that this is related to the production of patents / utility models in organizations, what seems to be differentiating is investment in training and development; to stay in a competitive market these companies must bet on having more than one product/service; the investment in Workplace Design practices allows employees to be involved in organizations, creating the conditions to achieve a better organizational performance. Limitations of the study are presented and, considering the strategic prominence of the IT sector, it is suggested to pursue this line of research, testing the identified propositions.

Key words: Human Resources Management Practices, Performance, Innovation, Information technology sector.

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	4
1.1 Gestão de Recursos Humanos.....	5
1.2 Gestão de Recursos Humanos e Desempenho.....	8
1.3 Gestão de Recursos Humanos e Inovação.....	15
1.4 Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação nas empresas tecnológicas.....	23
Capítulo II – Metodologia.....	26
2.1 Opção metodológica.....	27
2.2 Amostra	28
2.3 Instrumentos de recolha de dados.....	32
2.4 Procedimento adotado na recolha de dados.....	33
2.5 Procedimento utilizado na análise de dados	34
Capítulo III – Apresentação e discussão dos resultados.....	37
3.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	38
3.2 Desempenho.....	44
3.3 Inovação.....	47
3.4 Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação	56
Capítulo IV – Conclusão.....	59
Referências bibliográficas.....	63
Anexos	71
Anexo I – Protocolo de recolha de dados	72
Anexo II – Consentimento informado.....	76
Anexo III – Guião de entrevista.....	77
Anexo IV – Primeira abordagem às empresas.....	79
Anexo V – Relatório do caso A	80

Anexo VI – Relatório do caso B	87
Anexo VII – Relatório do caso C.....	93
Anexo VIII – Relatório do caso D	102

Índice de Figuras

Figura 1 - Práticas de GRH na relação entre os Resultados da GRH com o desempenho organizacional.....	12
Figura 2 - Modelo de Inovação proposto por Lousã (2013)	17
Figura 3 - Modelo sintetizado da revisão da literatura por Seeck e Diehl (2017).....	22

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Meta-análise de práticas de GRH identificadas por Posthuma et al. (2013) .	14
Tabela 2 - Práticas de GRH relacionadas com inovação	21
Tabela 3 - Caracterização dos quatros estudo de caso.....	29
Tabela 4 - Caracterização dos participantes por estudo de caso	31
Tabela 5 - Temas, dimensões e subdimensões em análise.....	35
Tabela 6 - Caracterização da área da Função HR por Responsável	38
Tabela 7 - Identificação das categorias de GRH nos quatro casos de estudo com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	41
Tabela 8 - Identificação dos indicadores de desempenho dos casos A, B, C e D	45
Tabela 9 - Tipo e indicadores de inovação do caso A	47
Tabela 10 - Tipo e indicadores de inovação do caso B.....	47
Tabela 11 - Tipo e indicadores de inovação do caso C.....	48
Tabela 12 - Tipo e indicadores de inovação do caso D	48
Tabela 13 - Modelo de Inovação do caso A.....	50
Tabela 14 - Modelo de Inovação do caso B	52
Tabela 15 - Modelo de Inovação do caso C	53
Tabela 16 - Modelo de Inovação do caso D.....	55
Tabela 17- Volume de negócios por colaborador vs Resultado líquido por colaborador	55
Tabela 18 - Práticas de GRH identificadas do caso A.....	84
Tabela 19 - Práticas de GRH identificadas no caso B	90
Tabela 20 - Práticas de GRH identificadas no caso C	97
Tabela 21 - Práticas de GRH identificadas no caso D.....	106

Lista de abreviaturas

AMO - *Ability, Motivation, Opportunity* (Habilidade, Motivação, Oportunidade)

CAE – Classificação das Atividades Económicas Portuguesa

e.g. - por exemplo

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IT – *Information technology*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RH - Recursos Humanos

SABI - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

TI – Tecnologias de Informação

A crescente globalização e a dinâmica dos negócios estão a potenciar as empresas a tornarem-se inovadoras para responder às ameaças e oportunidades que possam surgir (Donate, Penã & Pablo, 2016), num mercado cada vez mais competitivo.

Neste contexto, a literatura académica tem-se debruçado na relação de GRH-desempenho (e.g. Boselie, Paauwe & Jansen, 2001; Fabling & Grimes, 2010; Huselid, 1995; Posthuma, Campion, Masimova & Campion, 2013; Subramony, 2009), GRH-inovação (Chen & Huang, 2009; Diaz-Fernandez, Bornay-Barrachina & Lopes-Cabrales, 2017; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008; Shipton, Fay, West, Patterson & Birdi, 2005, Hong, Zhao & Snell, 2018), e GRH-desempenho-inovação (Gomes, Hurmelina & Olander, 2018; Li, Zhao & Liu, 2006). No entanto, assistimos a um crescimento acentuado de empresas tecnológicas a nível global e local e o modo como práticas de GRH se relacionam com o desempenho e inovação nas empresas tecnológicas não está claramente estudado. Consideramos que os desafios que este setor apresenta, nomeadamente, a raridade do talento justificam a pertinência de um estudo mais aprofundado.

Assim, o objeto desta investigação é saber “Como as práticas de GRH se relacionam com o desempenho e a inovação nas empresas tecnológicas?”. Neste sentido, procura-se identificar e caracterizar as práticas de GRH adotadas na organização, identificar e caracterizar o desempenho, identificar e caracterizar a inovação e analisar a relação entre as práticas de GRH, desempenho e a inovação. Este trabalho tem uma aproximação qualitativa a esta questão, utilizando-se quatro estudos de caso.

Esta dissertação divide-se em quatro capítulos principais.

No primeiro capítulo fazemos uma revisão da literatura acerca das temáticas em análise: Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos e desempenho, Gestão de Recursos Humanos e inovação, e Gestão de Recursos Humanos, desempenho e inovação nas empresas tecnológicas.

Posteriormente, segue-se o capítulo referente à metodologia onde se aborda todos os passos metodológicos adotados para a realização do estudo: opção metodológica, amostra, instrumentos de recolha de dados, procedimento adotado na recolha de dados e procedimento utilizado na análise de dados.

O terceiro capítulo comporta a apresentação e discussão dos resultados, de acordo com os modelos teóricos e, por último, apresentam-se as conclusões principais da investigação, algumas limitações encontradas e, ainda, pistas de investigação futura.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Gestão de Recursos Humanos

A GRH tem sido alvo de tentativas de teorização e de análise crítica devido ao facto de haver a necessidade de conceptualizar a grande variedade de práticas de GRH e a sua relação com a competitividade e controlar os efeitos das práticas de GRH na organização (Neves, 2007). Deste modo, Pfeffer (1998) refere-se à GRH como um sistema de práticas orientadas para a gestão do recurso pessoa e inclui como atividades o recrutamento e seleção, a descrição e análise de funções, a formação e desenvolvimento, a gestão de carreiras, a gestão e avaliação do desempenho e, por último, a compensação.

Para Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques (2015), a Gestão de Pessoas/Recursos Humanos (RH) caracteriza-se pelas “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (p.57).

O conceito de GRH começou a ganhar consistência a partir de 1980 (Boxall, 1993), no entanto, convém compreender as razões da sua emergência e as diferentes perspetivas que abarca.

Os primórdios da GRH devem-se às transformações ocorridas durante o período da Revolução Industrial, no século XVIII. Neste período, as instalações fabris de grandes dimensões sucederam-se às pequenas unidades familiares de produção artesanal. As suas condições caracterizavam-se, sobretudo, por serem degradantes, pois a produção era pouco organizada, havia conflitos e acidentes, baixos salários, presença de trabalho infantil, jornadas de trabalho longas, existência de castigos corporais, aplicação de multas, despedimento imediato e extensivo a toda a família (Rego et al., 2015). Como forma de atuar sobre as condições que os operários viviam, surgiram os movimentos sociais reformistas que mais tarde vieram originar os “*welfare officers*”, que eram “funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Rego et al., 2015, p. 65). A estruturação da função pessoal apenas surge nas primeiras décadas do século XX, com base na adoção da filosofia *taylorista*, provocando uma “maior sofisticação na organização do trabalho e na consequente gestão das pessoas que o executavam” (Rego et al., 2015, p. 67). Neste sentido, as tarefas de gestão de pessoal requereriam a aquisição e a gestão de determinadas competências e conhecimentos. No

entanto, no auge do *taylorismo*, a designação de “*welfare officer*” deu lugar a gestão do emprego ou serviço de pessoal. Este serviço era caracterizado, essencialmente, por tarefas administrativas e assistenciais (Rego et al., 2015).

Besseyre des Hortes (1987), Guest (1990), Brewster e Bournois (1993), Bournoit e Brabet (1993), Beaumont (1993), Brewster (1994), Sparrow e Hiltrop (1994), Storey (1995) e Legge (1995) são alguns dos autores que contribuíram para a definição e evolução do conceito de GRH e das práticas de GRH (Neves, 2007).

Por exemplo, Besseyre des Hortes (1987) resume a evolução da função de GRH em cinco fases. A primeira fase inicia-se entre o início do século XX e a primeira guerra mundial e a denominação usada para a função era a de Administração de Pessoal. O período entre as duas guerras mundiais corresponde à segunda fase e é caracterizada pela designação de Direção das Relações Sociais ou Industriais. A terceira fase ocorre ao longo das décadas de 50 e 60 e a função de pessoal era dirigida a administrativos com elevada formação jurídica, sendo nomeada de Direção de Relações Humanas. Entre os finais da década de 60 e meados da década de 80 desenvolve-se a quarta fase e esta caracteriza-se pela rutura em relação às fases anteriores, enfatizando o foco às pessoas. Nesta fase, a designação era a de Direção de Pessoal. Por último, a quinta fase surge nos anos 80 até aos dias de hoje e consiste em fomentar e mobilizar as pessoas e ser encaradas como um investimento. A esta fase, a função designa-se de Direção de RH.

Já os autores Brewster (1994) e Legge (1995) fazem uma análise crítica ao modelo de GRH, com base nas expressões “*hard*” e “*soft*”. A abordagem “*hard*”, em GRH, utiliza o termo Recursos que considera um custo. Neste caso, as pessoas são vistas como um recurso organizacional que, em virtude do seu custo, devem ser geridas do modo que outro recurso, em termos de eficiência e de processo económico. Esta abordagem está associada à Gestão de Pessoal. Em contrapartida, a abordagem “*soft*” salienta a palavra Humanos e é considerada como um investimento. Nesta perspetiva, as pessoas são consideradas como um recurso raro e diferente dos outros recursos, em que a criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva. Para isso, é necessário uma adequada planificação e seleção, formação e recompensa apropriada e uma integração organizacional que são fundamentais para a utilização do recurso estrategicamente e eficiente (Neves, 2007).

Conforme já mencionado, a grande revolução na GRH surge a partir de 1980, em que “passa a estar integrada na gestão estratégica, faz o alinhamento claro com as novas concepções da gestão global e do funcionamento das organizações” (Martins, 2008, p. 2).

Com o objetivo de concretizar a melhor contribuição para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), surgiram perspectivas que se preocuparam resolver o problema do ajustamento entre as práticas de GRH e as estratégias de negócio ou organização, com o propósito de garantir o melhor desempenho e a melhor adaptação ao meio envolvente (Marques, 2010).

Os autores Delery e Doty (1996) condensaram a literatura acerca da GERH em três perspectivas dominantes: a universalista, também conhecida por “boas práticas” e melhores práticas, a contingencial ou de alinhamento e a configuracional. As teorias apresentadas têm como foco a relação entre as práticas de GRH e o desempenho.

A perspectiva universalista defende que algumas práticas são melhores que outras e todas as organizações devem adotar estas melhores práticas (Delery & Doty, 1996), sendo algumas práticas mais eficazes por conduzirem a melhores resultados independentemente das circunstâncias (Rego et al., 2015).

De acordo com Rego et al. (2015) vários autores, nomeadamente, Osterman (1994), Walton (1985), Lawler, Mohrman e Ledford (1992), Huselid (1995), Pfeffer (1994) e Pfeffer e Veiga (1999) enunciaram os seus modelos das melhores práticas.

Por exemplo, Pfeffer e Veiga (1999) argumentaram o uso de dezasseis melhores práticas de GRH como o objetivo de alcançar o bom desempenho, sendo elas, as seguintes: segurança de emprego, seletividade no recrutamento, salários altos, pagamento de incentivos, participação acionista dos empregados, partilha de informação, participação e *empowerment*, equipas de redesenho do trabalho, formação e desenvolvimento de competências, formação em múltiplas funções, igualitarismo simbólico, compreensão do leque salarial, promoções internas, perspectivas de longo prazo, medição das práticas e filosofia de enquadramento (Rego et al., 2015).

Osterman (1994) também enumerou uma combinação de quatro práticas de trabalho flexível: equipas de trabalho autogeridas, rotação de trabalho, círculos de qualidade e gestão e qualidade total (Delery & Doty, 1996). As práticas identificadas por Pfeffer

(1994) e Osterman (1994) são chamadas de práticas de trabalho de elevado desempenho ou as “melhores práticas” (Delery & Doty, 1996).

A perspectiva do alinhamento defende que a GERH está articulada com a estratégia organizacional, promovendo esta última. No entanto, há que ter em consideração, a tecnologia e a organização do trabalho, a envolvente, as características da força de trabalho e a cultura organizacional (Rego et al., 2015). Esta perspectiva tentou mostrar como um número de práticas de Recursos Humanos são consistentes com as diferentes posições estratégicas e como essas práticas estão relacionadas com o desempenho da organização (Delery & Doty, 1996). Os trabalhos desenvolvidos por Butter, Ferris e Napier (1991), Dyer (1985), Fambrum et al. (1984), Golden e Ramanujam (1985), Gomes-Mejia e Balkin (1992), Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988), Milkovich (1988) e Schuler e Jackson (1987) assentam nesta perspectiva (Delery & Doty, 1996).

Por último, a perspectiva designada por configuracional, considerada a mais complexa, segundo Delery e Doty (1996), difere das anteriores perspectivas, pois parte do pressuposto que o desempenho organizacional depende do grau de proximidade das práticas de GRH a uma configuração “ideal”. Assenta no princípio da abordagem holística para identificar configurações e ainda no princípio da equifinalidade, defendendo que podem existir diversas configurações provenientes de diferentes combinações dos diferentes fatores que permitem potenciar o desempenho organizacional (Delery & Doty, 1996). Nesta perspectiva, temos autores defensores, por exemplo, Miles e Snow (1984) e Arthur (1992), (Delery & Doty, 1996). A perspectiva configuracional sublinha a importância da arquitetura dos sistemas de RH (Lepak & Snell, 2002).

Deste modo, iremos considerar a perspectiva configuracional, uma vez que os conjuntos de práticas ou sistemas explicam melhor o desempenho que práticas individuais (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000).

1.2 Gestão de Recursos Humanos e Desempenho

Nos últimos anos, os investigadores da GERH têm estudado como as organizações alcançam os seus objetivos com o recurso às práticas de GRH e como estas influenciam o desempenho organizacional (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012)

A GERH compreende todas as decisões de gestão e atividades que afetam a natureza da relação entre a organização e os seus colaboradores – os seus RH (Seeck & Diehl, 2017).

Rego et al. (2015) referem que o impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação e o desempenho das pessoas e das organizações melhora devido às relações complementares entre os vários conjuntos de práticas de gestão de pessoas.

No seguimento das relações complementares entre os vários conjuntos de práticas de gestão de pessoas, Subramony (2009) defende que as categorias de envolvimento, motivação e de melhorar as competências devem ser combinadas entre si. As práticas inseridas na categoria de envolvimento são as seguintes: envolvimento dos colaboradores que influencia o processo e os resultados do trabalho, sistemas de resolução de reclamações, enriquecimento do trabalho através da flexibilidade, variedade de trabalho e responsabilidade, grupos de trabalho autogeridos ou autónomos, participação dos colaboradores na tomada de decisão e sistemas para incentivar o *feedback* dos colaboradores. Relativamente à categoria de motivação, esta caracteriza-se pelo processo formal de avaliação de desempenho, planos de incentivo (bónus, partilha de lucros e ganhos), o pagamento relacionado com o desempenho, oportunidades para a mobilidade interna na carreira, promoções, cuidados de saúde e outros benefícios para o colaborador. Na última categoria, encontramos práticas, tais como, a descrição de trabalho e requisitos gerados através da análise do trabalho, formação e treino de competências, recrutamento para garantir a disponibilidade de uma grande variedade de candidatos e ferramentas e procedimentos estruturados e validados para a seleção de candidatos (Subramony, 2009).

Embora a GRH tradicional sublinha o impacto das práticas individuais de RH, a GERH valoriza o conjunto das práticas de RH, denominadas como “práticas de trabalho de elevado desempenho”, “práticas de trabalho de elevado envolvimento” e “práticas de trabalho de elevado compromisso” (Jiang et al., 2012) que, por sua vez, melhoram as competências, o compromisso e a produtividade dos colaboradores (Posthuma et al., 2013).

Diferentes autores utilizam diversas terminologias para identificar os conjuntos de práticas que mais têm contribuído para o desempenho organizacional positivo (Esteves & Caetano, 2010).

Por exemplo, Arthur (1994) identificou dois sistemas de práticas de GRH: sistema de controlo e sistema de implicação. O objetivo do sistema de controlo implica reduzir os custos do trabalho e aumentar a eficiência, potenciando a obediência dos colaboradores através de regras e procedimentos e as recompensas assentam na obtenção de resultados. Por outro lado, o sistema de implicação pretende moldar os comportamentos e as atitudes dos colaboradores, desenvolvendo-os, pois são considerados pessoas em quem se pode confiar.

Já Huselid (1995) adotou a designação de práticas de GRH de elevado desempenho que assentam em dois tipos: um direcionado para aumentar os conhecimentos, as capacidades dos colaboradores e a possibilidade de estes os utilizarem no desempenho dos papéis organizacionais, por exemplo, os processos de recrutamento seletivos, as oportunidades de formação e de desenvolvimento, os processos de participação, as equipas de trabalho e círculos de qualidade. O segundo tipo baseia-se nas práticas de motivação, com o foco de reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos colaboradores, a exemplo, a avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão baseadas no mérito.

Pfeffer (1998) apresenta sete dimensões que contribuem para o sucesso organizacional: a segurança no emprego, os processos de recrutamento seletivos, as equipas autogeridas e os processos de descentralização das decisões, as recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização, o investimento em atividades de formação e de desenvolvimento, as práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico e a partilha de informação.

Bae e Lawler (2000) designam as estratégias de GRH de elevado desempenho numa abordagem de desenvolver e manter as competências dos colaboradores, com base em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, formação e desenvolvimento, processos que incentivem a participação nas decisões e recompensas baseadas no mérito individual e de equipa.

Guthrie (2001) utilizou um sistema de práticas de GRH com o objetivo de desenvolver as competências dos colaboradores, a motivação e a informação que os colaboradores possuem sobre a empresa, habilitando-os, para aplicarem no trabalho que realizam. Como exemplos de práticas, o autor alude os programas de formação e de desenvolvimento, processos de participação e de partilha de informação com os colaboradores, práticas de

promoção interna baseadas no mérito e as recompensas baseadas no desempenho e nas competências.

Messersmith e Guthrie (2010) definem as práticas de trabalho de elevado desempenho como um conjunto, ou categoria, ou práticas de GRH relacionadas com a seleção, formação, gestão do desempenho, compensação e partilha de informação que são desenhadas para atrair, reter e motivar os colaboradores.

Como se confirma, as designações referentes aos sistemas de práticas de GRH não é consensual entre os diversos autores, no entanto, há uma predisposição orientada para manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos colaboradores que se traduz em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho com o foco no desenvolvimento, segurança no emprego, promoções e recompensas baseados no mérito, formação e desenvolvimento, práticas que envolvem participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a empresa (Esteves & Caetano, 2010).

Com o objetivo de compreender a relação entre a GRH e o desempenho organizacional, alguns investigadores adotaram uma perspetiva comportamental em que sugerem que as práticas de RH geram resultados organizacionais através do comportamento dos colaboradores (e.g. conhecimento, competências, habilidades, a motivação e a oportunidade (Jiang et al., 2012). Este desempenho organizacional traduz-se no compromisso, baixo turnover, alta produtividade e qualidade e um melhor desempenho financeiro (Jiang et al., 2012).

Appelbaum et al. (2000) conceberam um modelo designado de Habilidade, Motivação e Oportunidade (*AMO Framework*, do inglês *Ability, Motivation e Opportunity*) para compreender a relação existente entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Este modelo sugere que os conjuntos de práticas de GRH devem ter em consideração a Habilidade, a Motivação e a Oportunidade dos colaboradores. Por exemplo, Jiang et al. (2012) identificaram catorze práticas de RH frequentemente usadas na literatura, de acordo com o modelo *AMO*. Sendo assim, as práticas que melhoram as competências abarcam o recrutamento, a seleção e a formação; as práticas que melhoram a motivação abrangem a avaliação de desempenho, a compensação, os incentivos, os benefícios, a promoção e desenvolvimento de carreira e segurança no trabalho. Por último, a terceira dimensão envolve o desenho dos postos de trabalho, o trabalho de equipa, o envolvimento

dos colaboradores, as queixas formais e os processos de denúncia e partilha de informação.

Boselie et al. (2001) referem que os autores Paauwe e Richardson (1997) sintetizaram os resultados de vários estudos empíricos relativamente à relação das práticas de GRH e do desempenho organizacional num modelo em que as atividades da GRH levam a resultados no comportamento/atitude dos colaboradores dentro da organização e, que por sua vez, influenciam o desempenho organizacional, conforme podemos observar na Figura 1.

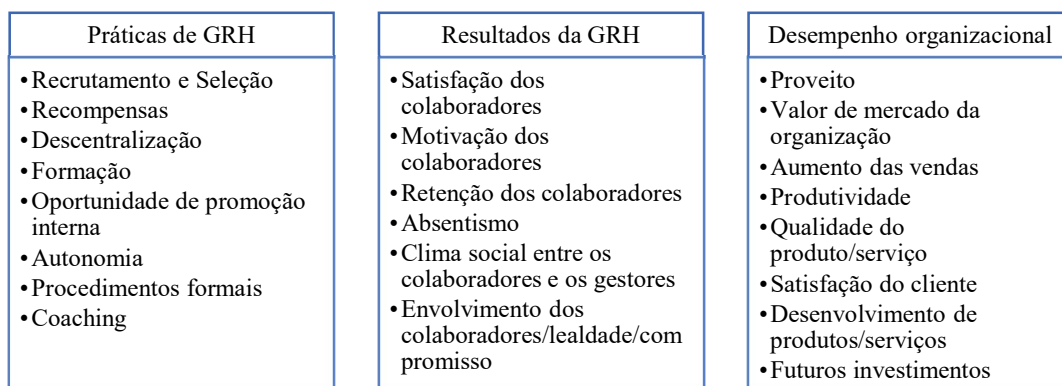


Figura 1 - Práticas de GRH na relação entre os Resultados da GRH com o desempenho organizacional

Fonte: Adaptado de Boselie et al. (2001)

As práticas de GRH influenciam diretamente o desempenho organizacional, porém, há uma possibilidade do próprio desempenho organizacional originar alguma melhoria nas práticas de GRH. Contudo, há variáveis de controlo a ter em consideração, por exemplo, a nível organizacional, a idade, o tamanho, a tecnologia, indústria/setor e a nível individual, a idade, o género, habilitações literárias, experiência profissional e nacionalidade dos colaboradores (Boselie et al., 2001).

Nos últimos anos surgiram na literatura académica o desenvolvimento de meta-análises acerca das práticas de GRH relacionadas com o desempenho organizacional (e.g. Delery & Gupta, 2016; Posthuma et al., 2013; Rauch & Hatak, 2016).

Posthuma et al. (2013) analisaram dados recolhidos em 193 artigos de revistas científicas publicados entre 1992 e 2001 e encontraram 61 práticas individuais. As palavras-chave consideradas na pesquisa foram as seguintes: sistemas de trabalho de elevado desempenho (organizações, práticas), elevado compromisso, sistemas de trabalho de elevado envolvimento (organizações, práticas), melhores práticas e GERH. Os artigos foram seleccionados pela leitura do respetivo título e resumo e apenas foram incluídos os que reuniam múltiplas práticas.

Com o objetivo de criar um guia de categorias de práticas de trabalho de elevado desempenho, Posthuma et al. (2013) basearam-se nas categorias definidas por outros investigadores em estudos que visavam tipos, categorias ou grupos de práticas de trabalho de elevado desempenho. Os estudos com categorização das práticas de GRH que serviram de base à categorização de Posthuma et al. (2013) foram realizados pelos seguintes investigadores: Delery, Gupta e Sham (1997) (pessoal, formação, avaliação, compensação e participação); Ichniowski, Saw e Prennushi (1997) (pagamento de incentivos, recrutamento e seleção, trabalho de equipa, segurança no emprego, flexibilidade no emprego e relações laborais) e Wright e Boswell (2002) (seleção, formação e desenvolvimento, recrutamento, compensação, gestão do desempenho e participação no trabalho). A escolha destes investigadores deve-se ao facto de referirem categorias de práticas de GRH que influenciam o desempenho.

Posthuma et al. (2013) verificaram que, no período de 1992 a 2001, as 61 práticas individuais de GRH foram mencionadas 2042 vezes na literatura académica e organizaram-nas em nove categorias: (1) compensação e benefícios, (2) desenho dos postos de trabalho, (3) formação e desenvolvimento, (4) recrutamento e seleção, (5) relações de colaboradores/ambiente de trabalho, (6) comunicação, (7) gestão e avaliação do desempenho, (8) promoções/progressão e (9) rotatividade, retenção e a gestão da saída (Tabela 1).

Tabela 1 - Meta-análise de práticas de GRH identificadas por Posthuma et al. (2013)

Categorias	Práticas individuais de GRH
1.Compensação e Benefícios	Pagamento pelo desempenho; Pagamento pela avaliação formal; Equidade externa de pagamento/bandas salariais em conformidade com o mercado; Sistema de incentivos; Benefícios; Participação de lucros; Pagamento pelos resultados de equipa; Pagamento pelas competências/conhecimentos; Colaboradores com participação acionista; Bónus ou Prémio monetário pelo Desempenho; Processos de pagamento equitativo; Reconhecimento Público/Recompensas não financeiras.
2.Desenho dos postos de trabalho	Tomada de decisão participativa e descentralizada; Equipas de projeto ou outras equipas temporárias; Análise da função; Rotação de funções; Equipas de trabalho autogeridas (círculos de qualidade); Liberdade e Autonomia; Enriquecimento de emprego; Responsabilidade alargada de tarefas; Horário flexível.
3. Formação e Desenvolvimento	Investimento em Formação (horas, orçamento); Uso da formação para melhorar o desempenho; Formação e desenvolvimento de competências específicas à empresa; Formação para o desenvolvimento de carreira; Avaliação da formação; Formação multidisciplinar; Formação e orientação de novos colaboradores.
4. Recrutamento e Seleção	Seletividade na contratação ou baixa taxa de seleção; Critérios específicos e explícitos de contratação; Utilização de várias ferramentas de seleção; Testes ou entrevistas estruturadas de emprego; Planeamento do processo de seleção e contratação de pessoal; Enquadramento dos candidatos com a estratégia da empresa; Práticas inovadoras de recrutamento.
5. Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho	Segurança no emprego/Ênfase no vínculo laboral permanente; Baixa diferenciação entre hierarquias; Procedimentos formais de queixa; Avaliação dos Resultados de Relações com Colaboradores; Inquéritos de atitudes e de opinião aos colaboradores; Colaboração com Sindicatos; Políticas e eventos sociais para a família; Diversidade e Igualdade de oportunidades no emprego.
6. Comunicação	Programa formal de partilha de informação; Partilha de informação relativamente à estratégia, negócio, resultados (desempenho) da empresa; Sistema de sugestões; Reuniões frequentes/regulares com os colaboradores.
7. Gestão e Avaliação do Desempenho	Avaliação baseada nos resultados dos objetivos/comportamentos; Avaliação para o desenvolvimento/potencial; Reuniões frequentes de avaliação de desempenho; Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos; Plano de avaliação escrito com objetivos definidos; <i>Feedback</i> de várias fontes e avaliação pelos pares; Avaliação baseada na estratégia ou nos objetivos de equipa.
8. Promoções/Progressão	Promoções internas; Promoções objetivamente baseadas no mérito; Planeamento de carreira; Oportunidades de promoção (por exemplo, frequência); Planos de carreira e Níveis de progressão de carreira; Planeamento de sucessão.
9. Rotatividade, Retenção e Gestão da saída	-

Fonte: Posthuma et al. (2013), pp.9-10

A categoria de compensação e benefícios está relacionada indiretamente e diretamente com as recompensas e os pagamentos aos colaboradores por parte das empresas; a categoria de desenho dos postos de trabalho inclui práticas que lidam com elementos específicos dos postos de trabalho, relação entre os postos de trabalho e a estrutura organizacional; a categoria de formação e desenvolvimento abarca práticas que desenvolvem as competências necessárias dos colaboradores para a corrente e futura função; a categoria de recrutamento e seleção abrange práticas que procuram localizar e recrutar candidatos para que, posteriormente, possam seleccioná-los e contratá-los; a categoria de relações com os colaboradores/ambiente de trabalho inclui práticas relacionadas com o relacionamento entre os colaboradores e a organização; a categoria de comunicação compreende práticas que lidam com os canais e métodos pelos quais as informações são trocadas dentro da organização; a categoria gestão e avaliação do desempenho contém práticas que avaliam o desempenho individual e de equipa; a categoria de promoções/progressão envolve práticas que criam oportunidades e métodos pelos quais os colaboradores possam ascender a cargos de nível superior dentro de uma organização e, por último, a categoria de rotatividade, retenção e a gestão da saída abarca práticas que tratam da identificação e da tomada de medidas para abordar os motivos da rotatividade voluntária na organização (Posthuma et al., 2013).

Na Tabela 1 apresentam-se as práticas individuais associadas a cada uma das categorias, por ordem de frequência com que aparecem na literatura consultada na meta-análise realizada.

Como modelo teórico orientador de práticas de GRH, iremos ter em consideração a meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013), devido ao facto de abranger um grande número de práticas individuais.

1.3 Gestão de Recursos Humanos e Inovação

A crescente globalização, a aceleração das mudanças tecnológicas nas organizações e as dinâmicas dos negócios têm vindo a incentivar as organizações a tornarem-se altamente inovadoras (Donate et al., 2016).

Nos últimos anos têm, por isso, surgido estudos que procuram compreender e analisar a inovação no contexto das organizações originando várias definições e modelos de teóricos em torno deste conceito (cf. Lousã, 2013; Lousã & Gomes, 2017).

Alguns autores definem a inovação como a “adoção de uma ideia ou comportamento, que é novo para a organização” (Damanpour, Szabat & Evan, 1989; p.588). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2005) entende a inovação como a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço) ou processo, um novo método de *marketing* ou um novo método organizacional em práticas de negócios, organização no local de trabalho ou relações externas. Para Lousã (2013) e Lousã e Gomes (2017), a inovação é considerada “como um processo que envolve a criação de novas ideias ou melhorias significativas, e a implementação dessas ideias nos produtos ou serviços, processos de negócios, organização do trabalho e *marketing*” (p.253).

De acordo com a OCDE (2005) há quatro tipos de inovação. A inovação do **produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou a melhoria significativa em relação às suas características ou usos previstos. Isto inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, *software* incorporado, facilidade de utilização ou outras características funcionais. A inovação do **processo** é a implementação de uma nova ou melhoria considerável do método de produção, abrangendo mudanças em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. A inovação de ***marketing*** é a introdução de um novo método de *marketing*, que envolve mudanças no *design* ou embalagem do produto, colocação de produtos, promoção de produtos ou preços. Por último, a inovação **organizacional** abarca a implementação de um novo método organizacional nas práticas comerciais da organização, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação engloba várias fases que relacionam o conhecimento que se tem sobre um determinado produto até que é proposta uma invenção ao mercado (Moreira, 2011). Sendo assim, em paralelo a outros modelos clássicos (e.g. Chesbrough, 2003; Roberts & Frohman, 1978; Rothwell, 1993; Sánchez & Casariego, 1988), Dantas e Moreira (2007) propuseram um modelo integrado de inovação que assenta nas seguintes fases: reflexão estratégica, geração de novas soluções, implementação e difusão. A fase de reflexão estratégica consiste que a empresa permita a identificação de novas oportunidades e ideias, a definição de direções claras para a investigação e o desenvolvimento de novos

produtos/soluções. A fase de geração de ideias tem como objetivo a criação de invenções e novos conhecimentos que poderão originar novos produtos. A fase de implementação envolve a industrialização dos produtos/soluções e abarca o teste de protótipos, a avaliação da exequibilidade do produto/solução, o desenvolvimento de novos métodos de produção e a implementação de novas soluções organizacionais. Por último, a fase de difusão envolve a adequação do produto/solução ao utilizador/cliente-alvo e a procura/identificação de novos usos e novas oportunidades para o produto (Moreira, 2011).

São vários os modelos teóricos e instrumentos que encontramos na literatura com o objetivo de medir o processo e a inovação nas organizações (cf. Lousã & Gomes, 2017).

Neste âmbito, Lousã (2013), partindo de uma revisão de literatura académica e de instrumentos de inovação utilizados a nível europeu e nacional, desenvolveu um modelo de inovação que assenta em três dimensões: Recursos, Processos e Resultados, conforme podemos observar Figura 2.

Recursos

- Caracterização de dados dos RH (nº de colaboradores por género, por grupo de idade, nível de habilitação literária, antiguidade na empresa, % de colaboradores que participaram na longevidade da empresa);
- Recursos disponíveis;
- Investimento em Investigação e Desenvolvimento.

Processos

- Parcerias e redes de cooperação (empresas, universidades, clientes);
- Proteção e aplicação de conhecimento (patentes, propriedade intelectual).

Resultados

- Volume de negócios dos últimos três anos;
- Evolução de vendas de produtos/serviços ou melhorias significativas nos últimos três anos;
- Percentagem de ideias geradas transformadas em projetos inovadores e a imagem da empresa.

Figura 2 - Modelo de Inovação proposto por Lousã (2013)

Fonte: Adaptado de Lousã (2013)

A primeira dimensão, Recursos, é constituída pela caracterização de dados dos RH (número de colaboradores por género, por grupo de idade, nível de habilitação literária, antiguidade na empresa, percentagem de colaboradores que participaram na longevidade da empresa); recursos disponíveis e investimento em investigação e desenvolvimento (I&D).

A segunda dimensão, Processos, abrange parcerias e redes de cooperação desde empresas, universidades, clientes e a proteção e aplicação de conhecimento que se traduz em patentes, propriedade intelectual. Por último, Resultados, a terceira dimensão caracteriza-se pelo volume de negócios dos últimos três anos, a evolução de vendas de produtos/serviços ou melhorias significativas nos últimos três anos e a percentagem de ideias geradas transformadas em projetos inovadores e a imagem da empresa (Lousã & Gomes, 2017).

A relação das práticas da GRH e a inovação tem sido alvo de estudo pela literatura (e.g. Diaz-Fernandez et al., 2017; Donate et al., 2016; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008; Seeck & Diehl, 2016;), porém a natureza dessa relação não está completamente compreendida (Gomes et al., 2018).

Rodrigues e Veloso (2013) perspetivam a GRH como um antecedente da inovação, no sentido em que os colaboradores ao colocarem as suas competências e a sua criatividade ao serviço da organização contribuem para a capacidade de uma empresa inovar. Neste contexto de investigações, o conceito de inovação surge associado à criatividade, sendo, no entanto, distintos (Amabile & Gryskiewicz, 1989; Basset-Jones, 2005; Marks & Huzzard, 2008; Rodrigues & Veloso, 2013).

A criatividade, de acordo com Rodrigues e Veloso (2013), “é uma condição necessária para que a inovação ocorra com sucesso, exigindo a existência de um clima organizacional favorável ao seu desenvolvimento” (p.294). É também considerada como a produção de novas e adequadas ideias por indivíduos ou pequenos grupos de indivíduos trabalhando em conjunto (Amabile & Gryskiewicz, 1989).

Rodrigues e Veloso (2013) defendem que a GRH tem um papel importante na promoção da criatividade, criando condições para que ela surja e se transforme em inovação. Para tal, é necessário que a GRH desenvolva uma avaliação de desempenho que permita identificar as lacunas na execução do próprio trabalho dos colaboradores e, posteriormente, criar processos que proporcionem a progressão profissional e promover

ações de formação que potenciem a geração de ideias, o conhecimento, o trabalho em equipa e a relação entre os vários departamentos (Rodrigues & Veloso, 2013).

Seeck e Diehl (2016) referem que a influência da GRH na inovação pode ser explicada na relação entre a GRH e o desempenho. Neste caso, a inovação pode ser conceptualizada como o resultado da relação da GRH, quando várias práticas da GRH são aplicadas, isoladas ou em conjunto e exercem influência na inovação, através de vários mediadores, tais como, a gestão do conhecimento, a criatividade, o clima/cultura organizacional, proprietários, capacidade de absorção, criatividade dos colaboradores, trabalho inovador, comportamentos, compromisso com o trabalho e produção (Seeck & Diehl, 2016).

A relação entre inovação e as práticas de GRH tem sido geralmente estudada pela literatura baseando-se na perspetiva contingencial (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008). Alguns estudos têm-se focado nas práticas isoladas de GRH, outros focam-se nos sistemas de GRH, adotados pelas organizações (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008). De acordo com Laursen (2002), os sistemas de conjuntos de práticas de GRH parecem ser os mais eficazes.

Para Shipton et al. (2005), a gestão do desempenho, o recrutamento e a seleção, a integração e formação profissional levam à inovação nas organizações que, por sua vez, influencia a criação, a partilha e a implementação do conhecimento.

Com base na revisão de literatura realizada por Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2008), os autores identificaram sete diferentes práticas de GRH relacionadas com a estratégia da inovação: recrutamento, contratação, formação, gestão do desempenho, oportunidades de carreira internas, participação e compensação. Os mesmos autores defendem que as práticas de GRH permitem a retenção dos colaboradores na organização que, por sua vez, podem participar nos processos de tomada de decisão que afetam o seu próprio trabalho.

Fay, Shipton, West e Patterson (2015) referem no estudo desenvolvido a 111 empresas, o uso do trabalho em equipa como uma prática de desenho do posto de trabalho para alcançar ou sustentar a inovação. Nesse estudo, encontraram falhas de coordenação e perda de motivação ou má tomada de decisão. Deste modo, quando as empresas aplicam o trabalho em equipa, é necessário ter uma consideração cuidadosa quanto à natureza das tarefas de trabalho, o contexto das equipas e a gestão do processo de mudança (Fay et al., 2015).

Por outro lado, Shipton, West, Dawson, Birdi e Patterson (2006) salientam a formação profissional, o trabalho em equipa e a avaliação do desempenho como preditores da inovação (Rodrigues & Veloso, 2013).

No estudo longitudinal de Diaz-Fernandez et al. (2017) com organizações espanholas, foi analisada a contribuição de práticas específicas de GRH, nomeadamente, a segurança no emprego, investimento na formação e compensação, individualmente, e a sua interação com a inovação, medido pelo número de patentes, e o desempenho da organização, em termos de valor acrescentado e produtividade. Concluíram que nem todas as práticas de GRH estudadas individualmente contribuem para a inovação. A segurança no emprego e a compensação, individualmente, têm impacto na inovação, já a formação não tem impacto no número de patentes. Isto poderá ser explicado pelo facto da formação não ser orientada com o propósito de alcançar a inovação. Contudo, o nível de compensação afeta o número de patentes, pois os colaboradores com elevados salários produzem mais patentes, o que se verifica também no estudo de Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2008). Tendo em consideração o modelo *AMO* (*Ability, Motivation, Opportunity*), os resultados encontrados revelam que as práticas relacionadas com a motivação (segurança no emprego e compensação) são mais importantes que as habilidades (formação) para o aumento da inovação.

Todavia, as práticas de segurança no trabalho e investimento na formação de novas tecnologias produzem mais patentes quando tais práticas são moderadas pelos elevados salários. Sendo assim, as práticas de GRH, neste caso, a formação e a compensação têm um efeito indireto no desempenho da organização através do desempenho da inovação (Diaz-Fernandez et al., 2017).

Na Tabela 2, apresentamos um resumo de alguns estudos onde relacionam as práticas de GRH e inovação e verificamos que formação profissional, gestão/avaliação do desempenho e recrutamento e seleção são as práticas de GRH mais relacionadas na relação com a inovação.

Na investigação realizada por Seek e Diehl (2017), os autores encontraram evidências empíricas do impacto da GRH na inovação, em 35 artigos, publicados nos últimos 25 anos, no período de janeiro de 1990 a dezembro de 2015. De acordo com a sua revisão da literatura, Seek e Diehl (2017) criam um modelo sintetizado das categorias de GRH,

práticas de GRH, moderadores, mediadores e tipos de inovação encontrados, conforme podemos observar na Figura 3.

Tabela 2 - Práticas de GRH relacionadas com inovação

Autores	Práticas de GRH relacionadas com inovação	Práticas de GRH mais mencionadas
Shipton et al. (2005)	Gestão do desempenho, Recrutamento e Seleção, Integração e Formação profissional.	Formação profissional Gestão/Avaliação do desempenho Recrutamento e seleção
Shipton et al. (2006)	Formação profissional; Trabalho em equipa; Avaliação do desempenho.	
Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle, (2008)	Recrutamento, Contratação Formação, Gestão do desempenho, Oportunidade de carreira internas, Participação, Compensação.	
Chen e Huang, (2009)	Recrutamento, Formação, Participação, Avaliação do desempenho, Compensação.	
Rodrigues e Veloso, (2013)	Recrutamento e seleção, Integração, Gestão do desempenho, Formação profissional, Gestão de carreiras, Comunicação, Trabalho em equipa.	
Fay et al. (2015)	Trabalho de equipa.	
Díaz-Fernandez et al. (2017)	Segurança no emprego, Investimento na formação, Compensação.	
Hong et al. (2018)	Recrutamento baseado no trabalho de equipa; Formação baseada no trabalho de equipa; Avaliação e recompensas baseadas no trabalho de equipa; Desenho da rotação de funções.	

Seeck e Diehl (2017) concluíram que a GRH influencia a inovação, porém a literatura académica permanece dividida quanto às medidas e modelos teóricos adotados, contribuindo para reduzidas generalizações. No entanto, referem que as práticas de GRH implementadas em conjunto, em particular as práticas de elevado compromisso, têm um efeito positivo na inovação. Além disso, acrescentam que os estudos acerca das várias

práticas individuais indicam que as práticas que fomentam o compromisso, a lealdade, a aprendizagem e a motivação intrínseca dos colaboradores são propícias à inovação. Ainda encontraram evidências em que como a indústria e a estratégia (condições de contexto) e mediadores como a criatividade e a gestão do conhecimento, são mecanismos explicativos das razões do impacto da GRH na inovação (Seek & Diehl, 2017).

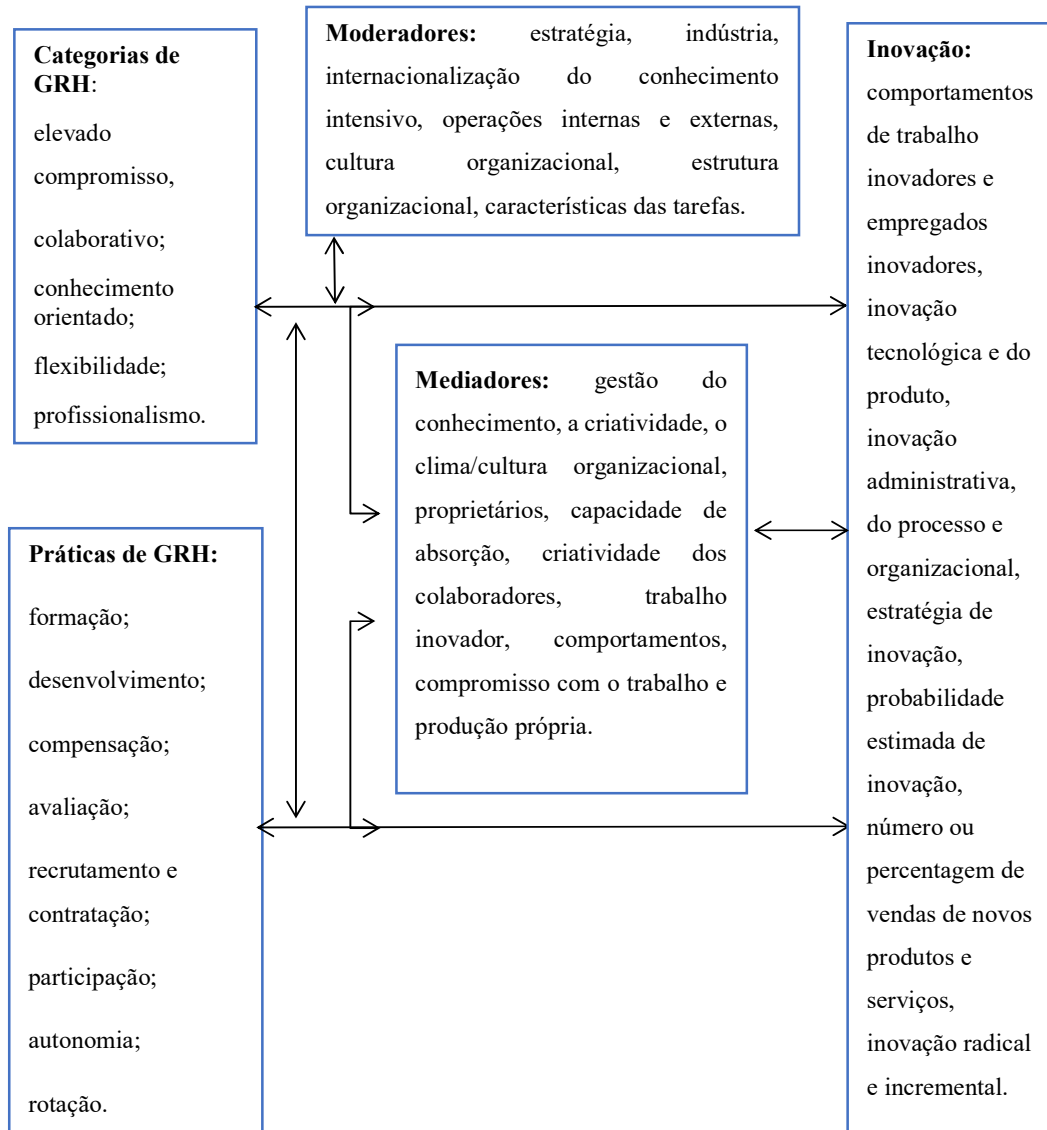


Figura 3 - Modelo sintetizado da revisão da literatura por Seek e Diehl (2017)

Fonte: Seek e Diehl (2017), p. 926

Analisando a revisão da literatura realizada (Tabela 2) e o modelo sintetizado da revisão da literatura por Seeck e Diehl (2017) na Figura 3, encontramos semelhanças relativamente às práticas de formação, desenvolvimento, compensação, avaliação, recrutamento e contratação e rotação. Por outro lado, não encontramos a prática de autonomia na Tabela 2.

1.4 Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação nas empresas tecnológicas

Com a intenção de compreender a relação das práticas de GRH, o desempenho e a inovação nas empresas tecnológicas, foi feita uma pesquisa de artigos académicos, através da biblioteca do conhecimento online. As palavras-chave consideradas foram as seguintes: “*human resources management*”, “*innovation*” e “*high-technology*”; “*human resources management*”, “*performance*” e “*high-technology*”. Nesta pesquisa foram encontrados 422 estudos, dos quais se apresentam a seguir as principais características daqueles que foram considerados mais adequados e relevantes ao tema em estudo (n=5).

No estudo feito pelos autores Li, Zhao e Liu (2006) a 194 empresas chinesas do setor tecnológico concluíram que a GRH contribui significativamente para a inovação tecnológica e para o desempenho da empresa. A formação, a motivação intrínseca e o controlo dos processos têm efeitos positivos sobre a inovação tecnológica, em contrapartida, a motivação extrínseca e o controlo nos resultados influenciam negativamente a inovação tecnológica. Foi também verificado que a inovação tecnológica está positivamente relacionada com o desempenho da empresa.

Fabling e Grimes (2010) analisaram o impacto das práticas de GRH, nomeadamente, as práticas de trabalho de elevado desempenho no desempenho de uma organização. Como resultados, indicam que as práticas de trabalho de elevado desempenho, com destaque da formação e o pagamento baseado no desempenho, têm uma relação causal no desempenho organizacional. A força desta relação difere do tamanho e idade das organizações. Além disso, as organizações que adotam as práticas de trabalho de elevado desempenho são jovens e estão relacionadas com o setor tecnológico.

Já Rodrigues e Veloso (2013) desenvolveram um estudo numa empresa portuguesa de média dimensão, da área das TI e tiveram como resultado que a GRH, através das suas

práticas, por exemplo, recrutamento e seleção, formação e avaliação de desempenho podem levar à promoção da criatividade e, por sua vez, à inovação organizacional. A organização em estudo tem como missão a inovação e esta está presente nos objetivos estratégicos estabelecidos.

Lousã e Gomes (2017) realizaram um estudo a 102 empresas portuguesas, em que 51 são de base tecnológica. De acordo com o modelo de inovação que assenta em três dimensões: Recursos, Processos e Resultados, as suas conclusões apontam que as empresas de base tecnológica são mais recentes, os seus RH são mais novos e com habilitação literária elevada quando comparados com empresas de base não tecnológica. As empresas de base tecnológica desenvolvem mais as suas parcerias e redes cooperação em comparação com as restantes empresas, contudo não protegem o seu conhecimento (e.g. patentes, modelo de utilidade). No que concerne à evolução da venda de produtos/serviços também é mais favorável nas empresas de base tecnológica.

Gomes et al. (2018) estudaram a relação entre as diferentes formas de práticas de GRH (e.g. desenvolvimento pessoal e recrutamento; compensação e avaliação, compromisso e envolvimento), a partilha e proteção de conhecimento e o resultado do desempenho em 150 empresas finlandesas tecnológicas. Os resultados deste estudo indicam que as práticas de GRH, em particular, a formação, o recrutamento, a compensação e avaliação de desempenho estão positivamente relacionadas com a inovação e que o desempenho pode ser afetado. E ainda, que as atividades relacionadas com o conhecimento e a partilha de conhecimento contribui positivamente para o desempenho.

Neste capítulo, abordamos a evolução da GRH, as práticas de GRH e a sua relação com o desempenho e com a inovação e por fim alguns estudos que estudaram as práticas de GRH, desempenho e inovação nas empresas tecnológicas.

Para a concretização do nosso estudo como modelo teórico orientador, consideramos as nove categorias de GRH e as 61 práticas individuais propostas por Posthuma et al. (2013) para identificar e caracterizar as práticas de GRH existentes nas organizações. Para

caracterizar o desempenho, analisamos os indicadores de desempenho adotados pelas organizações, assim como os seus dados financeiros e por último, para medir a inovação, utilizamos o modelo de inovação proposto por Lousã (2013) e Lousã e Gomes (2017) de forma adaptada que assenta em três dimensões: Recursos, Processos e Resultados, no período de 2015 a 2017, uma vez que também foi aplicado em organizações de base tecnológica. Pretendemos verificar se as suas conclusões também se aplicam nas organizações em estudo e se as práticas de GRH encontradas levam ao desempenho organizacional e à inovação.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

O capítulo tem como finalidade dar uma visão global sobre as decisões metodológicas adotadas para a realização do estudo. Iniciamos o capítulo pela apresentação e justificação da opção metodológica que orienta o estudo, seguindo-se a constituição da amostra, os instrumentos de recolha de dados, o procedimento adotado na recolha de dados e, por último, o procedimento utilizado na análise de dados.

A questão de investigação que norteia o estudo é de saber “Como as práticas de GRH se relacionam com o desempenho e a inovação nas empresas tecnológicas?”, tendo os seguintes objetivos específicos subjacentes: (1) identificar e caracterizar as práticas de GRH adotadas na organização; (2) identificar e caracterizar o desempenho; (3) identificar e caracterizar a inovação e (4) analisar a relação entre as práticas de GRH, desempenho e a inovação.

2.1 Opção metodológica

Para compreender melhor e aprofundar a realidade complexa que pretendemos abordar, a metodologia utilizada assentou numa abordagem qualitativa, pela metodologia de estudo de caso.

A investigação qualitativa utiliza abordagens interpretativas que permitem incluir dados qualitativos e quantitativos com o recurso a técnicas de análise específicas, originando análises compreensivas e subjetividade sobre a perceção do mundo exterior (Gomes & Cesário, 2014), ou seja, fornece uma compreensão aprofundada e interpretada do mundo social a que pertencem os participantes da investigação (Snape & Spencer, 2003).

O estudo de caso é considerado uma investigação empírica que indaga sobre um fenómeno contemporâneo no seu contexto real (Yin, 1994). É a estratégia de investigação mais adequada uma vez que o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre o fenómeno em estudo (Yin, 1994).

A metodologia de estudo de caso é adequada quando as questões de investigação procuram responder ao *Como* e *Por quê* sendo que este tipo de questões pretendem relacionar ligações operacionais que devem ser descobertas e compreendidas e não sendo consideradas meras repetições ou incidências (Yin, 1994).

Existem vários tipos de estudo de caso, sendo eles, únicos ou múltiplos; holísticos (uma unidade de análise) ou incorporados (várias unidades de análise) e exploratórios, descritivos ou explicativos (Yin, 1994). Os estudos de caso exploratórios pretendem

definir questões ou hipóteses para uma futura investigação, os estudos de caso descritivos assentam numa descrição detalhada de um fenómeno inserido no seu contexto e, por último, os explicativos procuram estabelecer uma relação causa-efeito com a informação (Yin, 1994).

Para esta investigação, optamos pelo estudo de caso múltiplo com o objetivo de contribuir para uma investigação mais robusta e rica e encontrar resultados similares, tendo por base a revisão teórica realizada. O nosso estudo de caso múltiplo caracteriza-se por ser constituído por quatro casos, e ainda, por ser holístico e exploratório uma vez que se pretende compreender como as práticas de GRH se relacionam com o desempenho e inovação nas empresas tecnológicas.

Um estudo de caso assenta em diferentes fases metodológicas: definição e planeamento, preparação, recolha e análise, análise e conclusão (Yin, 1994). Na primeira fase, foi desenvolvida uma teoria sustentada na revisão da literatura. Posteriormente, foi feita a seleção dos casos e por conseguinte, a elaboração do protocolo de recolha de dados. Na segunda fase realizamos a condução dos quatro casos em estudo com o recurso às várias fontes de informação (técnica da entrevista e documentação). No final, realizamos um relatório individual para cada estudo de caso. Na última fase, chegamos às conclusões e realizamos um relatório dos casos de estudo cruzados.

2.2 Amostra

Empresas

Recorreu-se à amostragem não probabilística, por conveniência pois permite selecionar casos mais acessíveis e que reúnem um conjunto de características fundamentais para o tema em estudo. Deste modo, foi utilizada uma amostra teórica e intencional (Creswell, 1998), em que foram selecionadas empresas tecnológicas, sediadas no distrito do Porto, devido à proximidade geográfica e registadas com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) nas áreas 62010 – Atividades de programação informática, 62020 – Atividades de consultoria em informática, 62030 – Gestão e exploração de equipamentos informáticos e 62090 – Outras atividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática, conforme se pode observar na Tabela 1. A escolha deste tipo de empresas deveu-se ao facto de pertencerem a um setor altamente

competitivo, o que torna a inovação fundamental para a sua sobrevivência e manterem-se num mercado competitivo e tecnológico. Sabendo que um estudo de caso múltiplo deverá considerar entre quatro e dez casos (Yin, 1994), foi utilizada uma amostra de quatro casos. Pretende-se definir hipóteses de estudo para futuro, pelo que não é requerido que a amostra seja representativa da população.

Tabela 3 - Caracterização dos quatros estudo de caso

	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
CAE	62010 – Atividades de programação informática	62010 – Atividades de programação informática	62010 – Atividades de programação informática 62020 – Atividades de consultoria em informática 85591 – Formação profissional 62090 – Outras atividades relacionadas com as tecnologias de informação e informática	62010 – Atividades de programação informática
Ano de fundação	2001	2014	2008	2009
Localização geográfica	Distrito do Porto	Distrito do Porto	Distrito do Porto	Distrito do Porto
Estrutural organizacional	Três sócios responsáveis pelas áreas de RH, Direção Comercial e Inovação; Financeira e Comercial, e Administrativo e Coordenação operacional e ainda três grupos operacionais designados de “ <i>Customer satisfaction</i> ”, “ <i>Customer experience</i> ” e “ <i>Customer Vision</i> ”.	Constituída por cinco sócios fundadores e 2 gestores. A organização é constituída por unidades de trabalho e assenta no propósito de <i>self-management</i> .	Diretor Geral e os departamentos de: Desenvolvimento, do Produto, de Sistemas de Rede, de <i>Marketing</i> , de Vendas, de RH e Financeiro, de Inovação e Pesquisa, Apoio ao cliente e de Agência. Em cada departamento, há um Responsável.	Diretor Geral e os departamentos de: desenvolvimento de <i>software</i> , consultores e gestão do produto, <i>marketing</i> e venda e ainda administrativo
Atividade	Desenvolvimento e comercialização de produtos próprios e terceiros para os segmentos das Autarquias, do Turismo, da Administração Pública e da Saúde.	Desenvolvimento de grandes e complexas aplicações <i>web</i> e <i>mobile</i> , nas áreas de retalho, <i>fast food</i> , produtos financeiros e clientes de apostas.	Desenvolvimento e comercialização de uma plataforma de comunicação de <i>marketing</i> digital multicanal.	Comercialização de um <i>software</i> de gestão académica, desenvolvimento e comercialização de um <i>software</i> de gestão de contraordenações de uma câmara municipal e de um <i>software</i> de GRH.

Caso A

Criada em 2001 por um conjunto de seis amigos oriundos de uma anterior experiência, com sede no distrito do Porto. Antes dessa experiência, quatro fundadores colaboraram no mesmo projeto num centro de investigação pertencente a uma instituição académica superior. No momento da criação outra organização mostrou interesse, sendo que quase metade do capital social pertence a essa mesma organização. Atualmente, a organização possui três sócios fundadores. A sua atividade consiste no desenvolvimento e comercialização de produtos próprios e terceiros para os segmentos das Autarquias, do Turismo, da Administração Pública e da Saúde.

Caso B

Fundada em setembro de 2014, por cinco sócios fundadores, oriundos de uma anterior experiência, que “*partilham os mesmos valores culturais e pretendiam criar um ambiente único, onde as pessoas podem ser criativas, inovadores e serem parte de algo especial*” (participante A). Como atividade, a organização dedica-se ao desenvolvimento de grandes e complexas aplicações *web* e *mobile*, nas áreas de retalho, *fast food*, produtos financeiros e clientes de apostas.

Caso C

Surgiu em janeiro de 2008, no distrito do Porto, por um fundador e mais quatro colaboradores nas áreas de comercial, de *marketing*, de *design* e de programação. A sua atividade caracteriza-se pelo desenvolvimento e venda de uma plataforma de comunicação de *marketing* digital multicanal a pequenas e médias empresas e também a grandes empresas.

Caso D

Fundada em abril de 2009, como uma *spin-off* de uma instituição académica superior, por um promotor, localizada no distrito do Porto. Uma vez que necessitava de algumas ferramentas quer ao nível financeiro, ao nível da gestão e de mercado, o promotor convidou mais três pessoas e uma empresa da área das TI, localizada em Lisboa, para se unirem a este projeto. Inicialmente, a organização dedicava-se, sobretudo, ao desenvolvimento de um *software* de gestão académica. Ao longo dos anos, alguns fundadores foram saindo da organização. Atualmente, continua a ser uma *spin-off* de uma instituição académica superior, em que esta detém a propriedade intelectual do *software*

de gestão académica e a organização dedica-se à sua comercialização; a organização desenvolve e comercializa um *software* de gestão de contraordenações de uma câmara municipal (em que a propriedade intelectual pertence às duas entidades) e ainda o desenvolvimento e comercialização de um *software* de GRH. Esta última atividade deveu-se à aquisição de uma empresa considerada inovadora e atualmente muito mais inovadora. A organização comercializa um *software* de gestão académica, desenvolve e comercializa um *software* de gestão de contraordenações de uma câmara municipal e ainda um *software* de GRH.

Participantes

Foi solicitado a colaboração de dois participantes em cada organização para a realização das entrevistas: o entrevistado A desempenha funções de GRH e o participante B desempenha funções relacionadas com a inovação. No quarto caso, apenas foi entrevistado um participante, devido à dimensão da organização e à acumulação de funções, segundo o próprio participante. Foram realizadas sete entrevistas, em que os entrevistados responderam a um conjunto de questões relacionadas com as temáticas das práticas de GRH, desempenho e inovação.

Na Tabela 3, apresenta-se a caracterização dos participantes por estudo de caso, tendo em consideração o sexo, a função, as habilitações literárias e antiguidade laboral.

Tabela 4 - Caracterização dos participantes por estudo de caso

Casos	Designação	Sexo	Função	Habilitação literária	Antiguidade na empresa
A	Participante A	Masculino	Sócio fundador / Responsável pela área de RH, Direção Comercial e Inovação	Licenciatura em Engenharia de Minas	17 anos
	Participante B	Masculino	Coordenador	Licenciatura em Engenharia Informática	14 anos
B	Participante A	Feminino	Sócia fundadora/ Ecosystem Explorer	Licenciatura em Arquitetura	4 anos
	Participante B	Masculino	Gerente/Product Owner	Licenciatura em Engenharia Informática	2,5 anos
C	Participante A	Feminino	Gestora de RH	Mestrado em Psicologia	1 ano
	Participante B	Masculino	Responsável do Departamento de Investigação e Pesquisa	Doutoramento em Engenharia Eletrónica de Computadores	1,5 ano
D	Participante A	Masculino	Diretor Geral	Licenciatura em Engenharia Informática	9 anos

2.3 Instrumentos de recolha de dados

Antes de iniciar o processo de recolha de dados, foi desenvolvido um protocolo de recolha de dados, conforme podemos verificar no Anexo I que permitiu aumentar a confiabilidade da pesquisa do estudo de multicaso e tem como função orientar o investigador na condução do próprio estudo de caso (Yin, 1994).

No processo de recolha de dados, recorreu-se a várias fontes de informação apropriadas da investigação qualitativa: a entrevista e a documentação.

Para este estudo, a estratégia dominante para a recolha de dados foi a entrevista uma vez que é possível recolher dados descritivos na linguagem do próprio entrevistado, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia como o entrevistado interpreta aspetos do mundo (Bogdan & Biklen, 1994). A técnica da entrevista pode assumir-se em diferentes tipos: estruturada, não estruturada e semiestruturada. Neste caso, foi utilizado a entrevista semiestruturada, uma vez que permite ao entrevistador conhecer todos os temas sobre os quais tem de obter reação por parte dos entrevistados e assenta sobre um guião de entrevista previamente elaborado com o objetivo de orientar as questões a abordar.

Foi elaborado um guião de entrevista, conforme podemos verificar no Anexo III, composto por um conjunto de questões acerca das temáticas abordadas na revisão da literatura e em consideração os objetivos. O cabeçalho do guião de entrevista é constituído pela identificação da organização, data da entrevista e caracterização do participante, ou seja, nome, habilitação literária, número de anos e função na organização. Com o objetivo de assegurar a validade e a precisão do guião de entrevista foi submetido a um perito de inovação e a um pré-teste com o propósito de aprimorar e ajustar as questões a abordar aos diferentes intervenientes.

O guião de entrevista semiestruturado divide-se em quatro partes: caracterização e evolução da organização, práticas de GRH, desempenho e inovação. No guião de entrevista flexível encontramos exemplos de questões para o participante que desempenha funções de RH, tais como “Quais as práticas de GRH adotadas na organização e como as caracteriza?”; “Quais os indicadores de desempenho utilizados na organização?” e para o participante que desempenha funções relacionadas com a inovação,

questões como “Qual ou quais os indicadores de inovação adotados pela organização?”; d) “Como se desenrola o processo de inovação?”; “Quais as práticas de GRH que mais contribuem para a inovação? Esse processo é realizado de forma intencional?”

No que concerne à documentação, foram recolhidos documentos nas empresas, outros presentes no próprio site e redes sociais e profissionais e, ainda, acedeu-se a relatórios de dados financeiros referentes às empresas em estudo na base de dados Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI).

2.4 Procedimento adotado na recolha de dados

A abordagem iniciou-se pelo envio de um email às várias empresas previamente selecionadas, ao cuidado do Departamento de RH, conforme podemos consultar no Anexo IV. No corpo do email, constava a nossa identificação, a explicação do que se pretende e a solicitação da colaboração. Posteriormente, foi realizado um agendamento das entrevistas, no caso das empresas que aceitaram a colaborar na investigação. As entrevistas decorreram nas instalações das empresas participantes. Em cada estudo de caso, foram realizadas duas entrevistas, exceto no caso D. A recolha de dados iniciou-se em setembro de 2018 e terminou em abril de 2019.

Antes de dar início ao momento da entrevista, foi explicitado o âmbito do estudo e posteriormente, foi solicitado que assinassem o consentimento informado, conforme se pode verificar no Anexo II. Sabendo que a entrevista é a estratégia principal do estudo, é recomendado que se use um gravador no momento da entrevista (Bogdan & Biklen, 1994), deste modo, foi solicitado previamente o consentimento de todos os participantes, tendo sido salvaguardas todas as informações dadas, garantindo a confidencialidade e o anonimato. O processo de gravação da entrevista e a sua transcrição fornece dados na sua forma natural ao entrevistador (Legard, Keegan & Ward, 2003). A condução das entrevistas foi realizada com o auxílio de um guião de entrevista semiestruturado (ver anexo III). Cada entrevista teve uma duração média de 60 minutos.

Após a recolha de dados, com o apoio da técnica da entrevista, procedeu-se à transcrição textual das gravações áudio realizadas e posteriormente à análise e observação de documentos cedidos pela organização e outros presentes no próprio site e redes sociais e profissionais e ainda documentação de dados financeiros recolhida na base de dados

SABI. Para obter os relatórios de cada organização, foi necessário inserir o número de identificação fiscal da própria.

2.5 Procedimento utilizado na análise de dados

Para este estudo, recorreu-se à análise de conteúdo para tratar a informação recolhida através das entrevistas a participantes que desempenham funções de RH e participantes que desempenham funções de inovação ou um colaborador sénior da organização, informação presente e a existente no próprio site e nas redes profissionais e sociais da organização, assim como a informação contida nos documentos fornecidos pelas empresas e pelos relatórios de dados financeiros recolhidos na base de dados SABI.

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, neste caso, das entrevistas realizadas e da informação contida nos documentos pelas empresas e pelos documentos da base de dados SABI, que visa obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo presente nas mensagens que possibilitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (Bardin, 2018).

No nosso estudo foram medidos três temas: práticas de GRH, desempenho e inovação. No entanto, também foi dado a conhecer a evolução da organização e a estratégia da organização como enquadramento. Foram utilizadas dimensões e subdimensões em estudo (Tabela 5).

Em termos práticos, no tema das práticas de GRH, foi utilizado as nove categorias propostas por Posthuma et al. (2013), juntamente com as suas 61 práticas individuais. Relativamente ao tema do desempenho, foram considerados os indicadores de desempenho adotados por parte das organizações. Além disso, a literatura académica sugere alguns indicadores de desempenho, nomeadamente, a produtividade, que se traduz no rácio do volume de negócios por colaborador (Huselid, 1995) e o crescimento de emprego (Rauch, Frese & Utsch, 2005), obtido através do número de colaboradores no fim de cada ano fiscal. Deste modo, iremos analisar a variação média no período de 2015-2017. Por último para medir a inovação foi utilizado de forma adaptada o modelo de inovação proposto por Lousã (2013) e Lousã e Gomes (2017) também no período de

2015-2017, com o objetivo de compreender as relações entre os dados empíricos e o conjunto de ideias que a literatura defende.

Tabela 5 - Temas, dimensões e subdimensões em análise

Temas em análise	Dimensões em análise	Subdimensões em análise
Conhecer a evolução da organização e a sua estratégia	História da organização Atividade da organização Estrutura organizacional Nº de colaboradores Missão/Visão/Estratégia Estratégia internacional	
Práticas de GRH	Estrutura/composição do departamento RH	
	Compensação e Benefícios	Pagamento pelo desempenho Pagamento pela avaliação formal Equidade externa de pagamento/bandas salariais em conformidade com o mercado Sistema de incentivos Benefícios Participação de lucros Pagamento pelos resultados de equipa Pagamento pelas competências/conhecimentos Colaboradores com participação acionista Bónus ou Prémio monetário pelo Desempenho Processos de pagamento equitativo Reconhecimento Público/Recompensas não financeiras
	Desenho dos postos de trabalho	Tomada de decisão participativa e descentralizada Equipas de projeto ou outras equipas temporárias Análise da função Rotação de funções Equipas de trabalho autogeridas (círculos de qualidade) Liberdade e Autonomia Enriquecimento do emprego Responsabilidade alargada de tarefas Horário flexível
	Formação e Desenvolvimento	Investimento em Formação (horas, orçamento) Uso da formação para melhorar o desempenho Formação e desenvolvimento de competências específicas à empresa Formação para o desenvolvimento de carreira Avaliação da formação Formação multidisciplinar Formação e orientação de novos colaboradores
	Recrutamento e Seleção	Seletividade na contratação ou baixa taxa de seleção Critérios específicos e explícitos de contratação Utilização de várias ferramentas de seleção Testes ou entrevistas estruturadas de emprego Planeamento do processo de seleção e contratação de pessoal Enquadramento dos candidatos com a estratégia da empresa Práticas inovadoras de recrutamento

Continuação

Temas em análise	Dimensões em análise	Subdimensões em análise
Práticas de GRH	Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho	Segurança no emprego/ Ênfase no vínculo laboral permanente Baixa diferenciação entre hierarquias Procedimentos formais de queixa Avaliação dos Resultados de Relações com Colaboradores Inquéritos de atitudes e de opinião aos colaboradores Colaboração com Sindicatos Políticas e eventos sociais para a família Diversidade e Igualdade de oportunidades no emprego
	Comunicação	Programa formal de partilha de informação Partilha de informação relativamente à estratégia, negócio, resultados (desempenho) da empresa Sistema de sugestões Reuniões frequentes/ regulares com os colaboradores
	Gestão e avaliação do desempenho	Avaliação baseada nos resultados dos objetivos/comportamentos Avaliação para o desenvolvimento/potencial Reuniões frequentes de avaliação de desempenho Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos Plano de avaliação escrito com objetivos definidos Feedback de várias fontes e avaliação pelos pares Avaliação baseada na estratégia ou nos objetivos de equipa
	Promoções/Progressão	Promoções internas Promoções objetivamente baseadas no mérito Planeamento de carreira Oportunidades de promoção (por exemplo, frequência) Planos de carreira e Níveis de progressão de carreira Planeamento de sucessão
	Rotatividade, Retenção e Gestão de saída	
	Contributo das práticas de GRH para a estratégia da organização	
	Política de RH internacional	
Desempenho	Indicadores de desempenho	Produtividade e Crescimento de emprego
	Práticas de GRH que influenciam o desempenho organizacional	
Inovação	Definição de inovação	
	Tipo de inovação	Produto, processo, marketing, organizacional
	Processo de inovação	Reflexão estratégica, geração de novas soluções, implementação e difusão.
	Indicadores de inovação	
	Norma/certificação ao nível da inovação ou outra	
	Recursos	Nº de colaboradores por género/ Nº de sócios da organização/ Percentagem de colaboradores que participaram em atividades de formação/ Investimento em I&D.
	Processos	Nº de clientes/ Nº de patentes/modelo de utilidade/propriedade intelectual/ Relação com instituições académicas superiores (recrutamento/presença em feiras de emprego/colaboração em teses/ estágios curriculares/ palestras em congressos).
	Resultados	Volume de negócios; Volume de negócios por colaborador, Resultado líquido e Nº de produtos.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, procede-se à apresentação e discussão dos quatro casos em estudo, tendo em consideração os objetivos formulados, dimensões de análise e os modelos teóricos orientadores. Deste modo, pretende-se estudar as práticas de GRH e como estas se relacionam com o desempenho e a inovação nas empresas tecnológicas, com o recurso à triangulação das várias fontes de informação. Conforme já referido no Capítulo II, os dados recolhidos têm como fonte intervenientes relevantes das empresas que entrevistamos, documentos cedidos pelas empresas, outros presentes no próprio *site* e redes sociais e profissionais e, ainda relatórios de dados financeiros referentes às empresas em estudo inseridos na base de dados SABI.

Para a concretização deste capítulo, foi realizado um relatório detalhado, de acordo com as dimensões consideradas, para cada caso em estudo, conforme o apresentado nos Anexos V, VI, VII e VIII.

3.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Começamos por apresentar a função de RH dos quatro estudos de caso, de acordo com as categorias propostas na meta-análise de Posthuma et al. (2013), o responsável e as suas qualificações académicas/profissionais (Tabela 6).

Tabela 6 - Caracterização da área da Função HR por Responsável

	Caso A		Caso B		Caso C		Caso D	
Área de Função de RH	Responsável	Qualificações académicas e/ou profissionais	Responsável	Qualificações académicas e/ou profissionais	Responsável	Qualificações académicas e/ou profissionais	Responsável	Qualificações académicas e/ou profissionais
Compensação e Benefícios	3 sócios fundadores	Lic. em Eng. de Minas	Unidade de trabalho "People Process		Gestora de RH	Mestrado em Psicologia	Director Geral	Lic. em Eng. Informática
Desenho dos postos de trabalho			Equipas de trabalho auto-geridas		Gestora de RH	Mestrado em Psicologia		
Formação e Desenvolvimento	Coordenadores <i>satisfaction/experience/vision</i>	Lic. em Eng. Informática			Gestora de RH	Mestrado em Psicologia	<i>Chief Architect</i> <i>Chief Operating Officer</i>	Lic. em Eng. Elec. de Comp. Lic. em Eng. Informática

Continuação

	Caso A		Caso B		Caso C		Caso D	
Área de Função de RH	Responsável	Qualificações acadêmicas e/ou profissionais	Responsável	Qualificações acadêmicas e/ou profissionais	Responsável	Qualificações acadêmicas e/ou profissionais	Responsável	Qualificações acadêmicas e/ou profissionais
Recrutamento e Seleção	Sócio fundador/Responsável de RH, Direção Comercial e Inovação Administrativa Coordenadores <i>satisfaction/experience/vision</i>	Lic. em Eng. de Minas Lic. em Eng. Informática	Unidade de trabalho "People Process" Colaboradores que desempenham o mesmo papel		Gestora de RH Gestor de equipa Diretor Geral	Mestrado em Psicologia Lic. <i>em Marketing Management</i>	Director Geral Chief Architect Chief Operating Officer	Lic. em Eng. Informática Lic. em Eng. Elec de Comp. Lic. em Eng. Informática
Relação de colaboradores/ Ambiente de trabalho	Sócio fundador/Responsável da área de RH, Direção Comercial e Inovação	Lic. em Eng. de Minas	Unidade de trabalho "People Process"		Gestora de RH	Mestrado em Psicologia		
Comunicação	3 sócios fundadores Coordenadores <i>satisfaction/experience/vision</i>	Lic. em Eng. Informática	Equipas de trabalho auto-geridas		Gestora de RH	Mestrado em Psicologia	Director Geral	Lic. em Eng. Informática
Gestão de Avaliação do Desempenho	3 sócios fundadores Coordenadores <i>satisfaction/experience/vision</i>	Lic. em Eng. de Minas Lic. em Eng. Informática			Gestora de RH Gestor de equipa	Mestrado em Psicologia	Director Geral Chief Architect Chief Operating Officer	Lic. em Eng. Informática Lic. em Eng. Elec de Comp. Lic. em Eng. Informática
Promoções/Progressão					Gestora de RH	Mestrado em Psicologia		
Rotatividade, Retenção e Gestão da saída	Sócio fundador/Responsável de RH, Direção Comercial e Inovação	Lic. em Eng. de Minas						

Analisámos as práticas de GRH dos casos em estudo, de acordo com as categorias propostas na meta-análise realizada por Posthuma et al. (2013) e que sintetizamos na Tabela 7.

No caso A, as categorias de práticas de GRH mais utilizadas são: Compensação e Benefícios, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção e Gestão e Avaliação do Desempenho. No caso B, as categorias de práticas de GRH mais utilizadas são: Desenho dos Postos de Trabalho, Recrutamento e Seleção. No caso C, as categorias de práticas que se destacam são: Compensação e Benefícios e Formação e Desenvolvimento. No caso D, as categorias de práticas de GRH mais utilizadas são: Compensação e Benefícios e Recrutamento e Seleção.

Analisando as práticas individualmente, constatamos que nos casos A, C e D, na categoria de Compensação e Benefícios, a prática de *Pagamento pelo desempenho* é a mais frequente, tal como o reportado na meta-análise de Posthuma et al. (2013). A prática de *Benefícios*, transversal nos quatro casos em análise, é menos frequente no estudo de Posthuma et al. (2013), em comparação com *Pagamento pelo desempenho*.

A prática *Horário flexível*, da categoria Desenho dos Postos de Trabalho, é comum nos quatro casos, no entanto, na análise de Posthuma et al. (2013), é a prática que reúne uma menor frequência.

Na categoria de Formação e Desenvolvimento, as práticas mais encontradas nas organizações foram *Investimento em Formação (horas, orçamento)* e *Uso da formação para melhorar o desempenho*, tal como no estudo de Posthuma et al. (2013).

Na categoria de Recrutamento e Seleção, encontramos as práticas de *Utilização de várias ferramentas de seleção* e *Testes ou entrevistas estruturadas de emprego* em todas as organizações. O que é diferente das práticas mais encontradas no estudo de Posthuma et al. (2013): *Seletividade na contratação ou baixa taxa de seleção* e os *Critérios específicos e explícitos de contratação*.

Na categoria de práticas Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho, a prática individual mais comum é *Políticas e eventos sociais para a família*, ao contrário do que acontece no estudo de Posthuma et al. (2013), que é a que detém a menor frequência.

Na categoria de Comunicação, apuramos as práticas de *Programa formal de partilha de informação* (menos frequente) e *Reuniões frequentes/regulares com os colaboradores*, (mais frequente), exatamente ao contrário do reportado no estudo de Posthuma et al. (2013).

Tabela 7 - Identificação das categorias de GRH nos quatro casos de estudo com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

Categorias de GRH propostas por Posthuma et al. (2013)	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
	13	14	16	11
Compensação e Benefícios	3	2	3	3
Pagamento pelo desempenho	x		x	x
Pagamento pela avaliação formal				
Equidade externa de pagamento/bandas salariais em conformidade com o mercado				
Sistema de incentivos				
Benefícios	x	x	x	x
Participação de lucros				
Pagamento pelos resultados de equipa				
Pagamento pelas competências/conhecimentos		x		
Colaboradores com participação acionista				
Bónus ou Prémio monetário pelo Desempenho	x		x	x
Processos de pagamento equitativo				
Reconhecimento Público/Recompensas não financeiras				
Desenho dos postos de trabalho	1	4	1	1
Tomada de decisão participativa e descentralizada				
Equipas de projeto ou outras equipas temporárias				
Análise da função				
Rotação de funções				
Equipas de trabalho autogeridas (círculos de qualidade)		x		
Liberdade e Autonomia		x		
Enriquecimento do emprego				
Responsabilidade alargada de tarefas		x		
Horário flexível	x	x	x	x
Formação e desenvolvimento	2	1	3	2
Investimento em Formação (horas, orçamento)		1	x	x
Uso da formação para melhorar o desempenho			x	x
Formação e desenvolvimento de competências específicas à empresa	x			
Formação para o desenvolvimento de carreira				
Avaliação da formação				
Formação multidisciplinar				
Formação e orientação de novos colaboradores	x		x	

Continuação

Categorias de GRH Posthuma et al. (2013)	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Recrutamento e seleção	2	3	2	2
Seletividade na contratação ou baixa taxa de seleção				
Crítérios específicos e explícitos de contratação				
Utilização de várias ferramentas de seleção	x	x	x	x
Testes ou entrevistas estruturadas de emprego	x	x	x	x
Planeamento do processo de seleção e contratação de pessoal				
Enquadramento dos candidatos com a estratégia da empresa		x		
Práticas inovadoras de recrutamento				
Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho	1	2	1	0
Segurança no emprego/Ênfase no vínculo laboral permanente				
Baixa diferenciação entre hierarquias		x		
Procedimentos formais de queixa				
Avaliação dos Resultados de Relações com Colaboradores				
Inquéritos de atitudes e de opinião aos colaboradores				
Colaboração com Sindicatos				
Políticas e eventos sociais para a família	x	x	x	
Diversidade e Igualdade de oportunidades no emprego				
Comunicação	1	2	2	1
Programa formal de partilha de informação		x	x	
Partilha de informação relativamente à estratégia, negócio, resultados (desempenho) da empresa				
Sistema de sugestões				
Reuniões frequentes/regulares com os colaboradores	x	x	x	x
Gestão e avaliação do desempenho	2	0	2	2
Avaliação baseada nos resultados dos objetivos/comportamentos			x	x
Avaliação para o desenvolvimento/potencial	x			
Reuniões frequentes de avaliação de desempenho			x	x
Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos				
Plano de avaliação escrito com objetivos definidos				
Feedback de várias fontes e avaliação pelos pares	x			
Avaliação baseada na estratégia ou nos objetivos de equipa				
Promoções/Progressão	0	0	2	0
Promoções internas				
Promoções objetivamente baseadas no mérito				
Planeamento de carreira			x	
Oportunidades de promoção (por exemplo, frequência)				
Planos de carreira e Níveis de progressão de carreira			x	
Planeamento de sucessão				
Rotatividade, Retenção e Gestão de saída	1	0	0	0

Na categoria de Gestão e avaliação de desempenho, as organizações detêm duas práticas individuais, exceto o caso B que não tem práticas deste âmbito. A meta-análise de Posthuma et al. (2013) corrobora estes resultados. Na categoria de Promoções/Progressão, apenas o caso C possui práticas individuais; e por último, na categoria de Rotatividade, retenção e gestão de saída, é apenas reportado no caso A.

Como podemos observar na Tabela 7, o caso C é o que reúne um maior número de práticas individuais em comparação com os restantes casos (16), seguido do caso B (14), o caso A (13) e o caso D é o que reporta menor número de práticas de GRH (11).

Com o intuito de compreender qual a contribuição que as práticas de GRH têm para a estratégia da organização, analisamos as respostas dadas pelos participantes do estudo (consultar Anexos V, VI, VII e VIII). No caso A foi referido que os colaboradores devem estar alinhados com os objetivos da organização, e que as práticas de GRH têm como principal função desenvolver esse alinhamento. Por exemplo, no Recrutamento e Seleção deve-se ter o cuidado de captar e selecionar os potenciais colaboradores que vão ao encontro das *soft skills* pretendidas pela organização. No caso B, foi salientado que o contributo passa pela possibilidade de cuidar dos colaboradores. No caso C, foi mencionada a necessidade de implementar boas medidas para que a organização seja reconhecida num mercado competitivo, e, neste sentido, as práticas de GRH incidem sobre captar e contratar os melhores colaboradores para a organização e criar condições para retê-los. Sabendo que esta organização possui um único produto, a organização tem como desafio criar condições propícias para a permanência dos seus colaboradores. No caso D, o participante A refere haver um grande contributo das práticas de GRH, pois a organização depende essencialmente dos seus RH. O contributo referido pelos participantes vai ao encontro que as práticas de GRH e a sua configuração devem estar alinhadas com a estratégia da organização (Wood, 2000).

Ao nível de política de RH internacional, o caso B adota a língua inglesa e adapta-se à cultura do país onde está inserido, fruto da existência de escritórios internacionais (Anexo VI). Os restantes casos não possuem nenhuma política de RH internacional.

Fazendo uma análise das práticas de GRH encontradas em empresas tecnológicas deparamos que Veloso e Keating (2008) num estudo a pequenas e médias empresas de elevada tecnologia apuraram que as práticas de GRH existentes nas organizações visavam aumentar o crescimento da organização em volume de vendas e potenciar a manutenção

da força de trabalho com o recurso à retenção de colaboradores. Encontraram práticas para sustentar o clima social e motivacional da organização, tais como a gestão de carreira e a avaliação de desempenho, enquadrando-se nas categorias de Promoções/Progressão de Posthuma et al. (2013), assim como, atividades que promovem o espírito de equipa e o envolvimento dos colaboradores, ou seja, enquadrando-se nas categorias de Desenho dos postos de trabalho e de Comunicação de Posthuma et al. (2013).

No nosso estudo, não encontramos muitas práticas na categoria de Promoções/Progressão e constatamos que o caso B não possui Gestão e avaliação de desempenho (Tabela 7).

Num outro estudo relativo a uma empresa de elevada intensidade de conhecimento (produção de *software*), Marques (2010) encontrou as seguintes práticas de GRH: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação do desempenho e gestão de carreira. Estas práticas de GRH vão ao encontro das categorias e práticas individuais de por Posthuma et al. (2013) e aos resultados encontrados nos quatro casos estudados.

3.2 Desempenho

Para caracterizar o desempenho organizacional dos quatros casos de estudo, foi necessário saber quais os indicadores de desempenho que as organizações têm em consideração e posteriormente analisar com a produtividade (através do rácio do volume de negócios por colaborador) e o crescimento de emprego (número de colaboradores no fim de cada ano fiscal), pois de acordo com a literatura académica (Huselid, 1995; Rauch et al., 2005) são considerados indicadores de desempenho organizacional.

Conforme podemos analisar na Tabela 8, como indicadores de desempenho, o caso A tem em consideração a produtividade, o *feedback* dos clientes e o cumprimento dos prazos, o caso B considera a produtividade, a rentabilidade e a capacidade de disponibilidade e velocidade de cada projeto, o caso C a produtividade, a satisfação do cliente e projetos e no caso D a rentabilidade e satisfação dos clientes (Anexos V, VI, VII e VIII). Analisando os vários indicadores de desempenho adotados nas quatro organizações, verificamos que há uma idiossincrasia contribuindo para uma heterogeneidade e variedade (Thorpe & Clarke, 2008). O indicador mais referido é a produtividade, em três casos e rentabilidade e satisfação do cliente, referido apenas em dois casos.

Relativamente à produtividade (rácio do volume de negócios por colaborador) através da variação média no período de 2015-2017, verificamos que o caso C é aquele que detém um melhor desempenho face aos restantes casos em estudo e salientamos que o caso B apresenta um desempenho negativo. Esta situação pode ser devido ao crescimento rápido do emprego (número de colaboradores no fim de cada ano fiscal) no caso B, que se destaca pela positiva. Ainda relativamente ao emprego, no período de 2015-2017, destaca-se pela negativa o caso D por uma variação negativa, em comparação com os restantes casos.

Tabela 8 - Identificação dos indicadores de desempenho dos casos A, B, C e D

	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Produtividade	X	X	X	
Feedback dos clientes	X			
Cumprimento dos prazos	X			
Rentabilidade		X		X
Capacidade de disponibilidade e de velocidade de cada projeto		X		
Satisfação do Cliente			X	X
Visibilidade da organização			X	
Projetos			X	
¹Produtividade (variação média do volume de negócios por colaborador 2015-2017) *	10%	-19%	100%	19%
²Crescimento de emprego (variação média do número de colaboradores, 2015-2017) *	0%	100%	23%	-4%

Fonte: *SABI

¹ Variação do rácio do volume de negócios por colaborador de 2017-2015. Posteriormente é verificado qual o caso que apresenta um maior valor e este assume 100%. Por último, é feita a proporção dos restantes casos face ao caso que assume 100%.

² Variação média do número de colaboradores de 2017-2015. É realizado qual o caso que apresenta um maior valor e este assume 100%. Por último, é feita a proporção dos restantes casos face ao caso que assume 100%.

No estudo desenvolvido por Veloso e Keating (2008) encontraram indicadores de desempenho, designadamente, o volume de vendas e a satisfação dos colaboradores. No entanto, nos nossos resultados não encontramos o indicador de satisfação dos colaboradores, apesar de se preocuparem com a retenção dos colaboradores, uma vez que empresas de tecnologia têm todo o interesse em envolver, motivar e reter os seus colaboradores (Veloso & Keating, 2008).

Os resultados do presente estudo sugerem que todas as organizações admitem a importância das práticas de GRH para desempenho organizacional. De acordo com Boselie et al. (2001), as práticas de GRH influenciam diretamente o desempenho organizacional, deste modo, os casos A e B (Anexos V e VI) consideram que todas as práticas de GRH existentes na organização contribuem de igual forma para o desempenho organizacional. Contudo, os casos C e D (Anexos VII e VIII) salientam que as práticas de Recrutamento e Seleção, e Formação e Desenvolvimento são cruciais para obter um bom desempenho organizacional indo ao encontro de Huselid (1995) e de Delaney e Huselid (1996). Estas duas práticas referem-se à “*Ability*” do modelo AMO. Porém, as restantes práticas presentes ajudam a motivar e a envolver os colaboradores na organização.

Ao mesmo tempo, não encontramos nos casos deste estudo ênfase nas práticas que visam o envolvimento, mesmo sabendo que estas são fundamentais para alcançar o desempenho organizacional (Veloso & Keating, 2008), nem na compensação que está relacionada positivamente com o desempenho organizacional (Delaney & Huselid, 1996).

Com efeito, o interesse pelas práticas de Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento parece estar relacionado com o momento histórico (aumento exponencial de negócios de TI) e contexto geográfico (grande Porto), onde se assiste a uma verdadeira “guerra pelo talento”. Apesar das empresas terem outras práticas de GRH, este é o principal aspeto que valorizam neste momento histórico contextual, de desenvolvimento tecnológico (crescimento e raridade de talentos neste mercado geográfico).

Analisando a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional, emergem as seguintes proposições: *parece haver especificidade contextual (histórica e geográfica) que determina (a) a valorização do uso das práticas de GRH atração e desenvolvimento de pessoas (correspondente às práticas que melhoram a ability, do modelo AMO) para*

melhorar o desempenho organizacional e, por outro lado, (b) a generalização das compensações, pois não é o fator diferenciador.

3.3 Inovação

Para caracterizar a inovação nos quatro casos de estudo, reportamo-nos ao período de 2015 a 2017 e utilizamos de forma adaptada o modelo de inovação proposto por Lousã (2013) e Lousã e Gomes (2017) que assenta nas dimensões de análise Recursos, Processos e Resultados. Com base nos dados obtidos foi possível fazer uma análise mais detalhada dos casos B e C (Tabelas 14 e 15) e uma análise menos aprofundada nos casos A e D (Tabelas 13 e 16), uma vez que não foi possível aceder à maior parte dos dados que integram o modelo de inovação proposto por Lousã (2013) e Lousã e Gomes (2017).

Antes de apresentar o modelo de inovação referente aos quatros casos de estudo, iremos averiguar quais os tipos e indicadores de inovação adotados por cada um.

O caso A considera inovação ao nível do produto (Tabela 9); o caso B ao nível do produto e organizacional (Tabela 10); o caso C ao nível do produto, do processo e organizacional (Tabela 11) e o caso D ao nível do produto (Tabela 12).

Tabela 9 - Tipo e indicadores de inovação do caso A

Definição de inovação	“usar novas ou velhas maneiras e diferentes que tragam valor”, em que “quando há uma necessidade e há uma solução vai ter utilidade e tem no mercado e o cliente reconhecer. Se o cliente não reconhecer, isso não é inovação”.
Tipos de inovação	Produto
Indicadores de inovação	<i>Performance</i> da empresa, Crescimento de vendas.

Tabela 10 - Tipo e indicadores de inovação do caso B

Definição de inovação	“transformar conhecimento em algo que seja útil para a sociedade, transformar basicamente em algo novo em algo que seja um negócio. No fundo, é uma interseção entre tecnologia, necessidade de negócio, algo novo e recente em disruptivo que existe na sociedade numa determinada área”.
Tipos de inovação	Produto Organizacional
Indicadores de inovação	Não referiram indicadores de inovação.

A inovação do produto, do processo e organizacional está de acordo com os tipos de inovação definidos pela OCDE (2005). No entanto, não encontramos a inovação de marketing. Jiménez-Jiménez e Sanz Valle (2008), no estudo aplicado a 174 empresas espanholas, referem que os vários sistemas de GRH influenciam todo o tipo de inovação.

Encontramos semelhanças nos tipos de inovação nos quatros casos de estudo. Para além disso, o caso C é o único caso que considera inovação ao nível do processo, que por sua vez, é aquele que apresenta um melhor desempenho financeiro no período de 2015-2017.

Tabela 11 - Tipo e indicadores de inovação do caso C

Definição de inovação	“tudo aquilo que nós podemos fazer que nos permite estar ou dar um passo diferente e procurar também distinguir e distanciar os concorrentes e também promover uma melhoria contínua aos nossos processos, aos nossos produtos. Tudo aquilo que nos permita melhorar”.
Tipos de inovação	Produto Processo Organizacional
Indicadores de inovação	Despesas em I&D, candidaturas a projetos, presença em instituições de ensino, envolvimento com universidades.

Tabela 12 - Tipo e indicadores de inovação do caso D

Definição de inovação	“A concretização da criatividade”.
Tipos de inovação	Produto
Indicadores de inovação	Não considera indicadores de inovação.

Conforme podemos apurar nas Tabelas 9, 10, 11 e 12 como indicadores de inovação, o caso A contempla a performance da empresa e o crescimento das vendas, os casos B e D não valorizam nenhum indicador e o caso C tem em conta as despesas em I&D, candidaturas a projetos, presença em instituições de ensino superior e envolvimento com universidades. Não encontramos nenhuma homogeneidade no tipo de indicadores de inovação no conjunto dos quatros estudos de caso e realçamos a sofisticação dos indicadores valorizados pelo caso C.

Verificamos que não há um procedimento formal ou regular, ou seja, que o processo de inovação acontece de um modo emergente, orgânico. Em traços gerais, no caso A assenta

em ideias, registo, avaliação e implementação (Anexo V); no caso B, normalmente, as ideias surgem através dos resultados das retrospectivas. Estas retrospectivas consistem numa reunião de em quinze em quinze dias para que a equipa possa analisar e de que modo podem aperfeiçoar o seu modo de trabalho para o projeto em causa e, ainda analisar o ambiente de trabalho (Anexo VI). No caso C, as ideias surgem através de várias fontes: conversas entre colaboradores, processo de *brainstorming*, maratonas de programação e do Diretor Geral. Posteriormente, é realizada uma prova de conceito, implementação e produção (Anexo VII). No caso D, o processo de inovação assenta no desenho do produto, funcionalidade e testar antes de entrar no mercado (Anexo VIII). Apesar de não estarem devidamente formalizadas vão ao encontro das fases definidas por Dantas e Moreira (2011): reflexão estratégica, geração de novas soluções, implementação e difusão. Deste modo, é papel da GRH criar processos que promovam ações de formação que potenciem a geração de ideias, o conhecimento, o trabalho em equipa e a relação entre os vários departamentos (Rodrigues & Veloso, 2013).

Dos casos em estudo, nenhum detém certificação da inovação (ou outra certificação) (Anexos V, VI, VII e VIII). No entanto, o caso A já foi certificado pela NP 4457 – Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação e pela ISO 9001:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade, mas acabou por perder. Porém, devido à formalização de processos que abarca a dupla certificação, deixou de fazer sentido para a organização. No entanto, a dupla certificação permitiu estruturar alguns processos internos (Anexo 5). A inexistência de certificação parece vir a corroborar o estudo de Marques (2010), onde concluiu que as empresas de elevada intensidade de conhecimento (produção de *software*) não aderem a processos de certificação da Qualidade, em comparação, com organizações do setor da indústria do automóvel. Esta razão deve-se ao facto da atividade desenvolvida pelas empresas de elevada intensidade de conhecimento não exigir processos de certificação da Qualidade (Marques 2010).

Apresentamos a seguir a descrição e análise dos resultados das três dimensões do modelo de inovação: Recursos, Processos e Resultados, representados nas Tabelas 13, 14, 15 e 16.

Recursos

Conforme referido no Capítulo I, a dimensão *Recursos* está subdividida pela caracterização dos RH, recursos disponíveis e investimento em I&D.

No período de 2015 a 2017, no que respeita a RH, verificamos que no caso A o número de colaboradores se manteve (Tabela 13), no caso B aumentou com uma predominância do género masculino, embora se verifique que a participação do género feminino tenha sofrido um ligeiro aumento (Tabela 14), o que se verifica também no caso C (Tabela 15). No caso D, houve um decréscimo de 2015 para 2016 e depois manteve-se com mesmo número de 2016 para 2017 (Tabela 16).

Tabela 13 - Modelo de Inovação do caso A

		2015	2016	2017
Forma jurídica		Sociedade Anónima	Sociedade Anónima	Sociedade Anónima
Ano de fundação		2001		
Recursos	Nº de colaboradores	18	19	18
	Nº de sócios	3	3	3
Resultados	Volume de negócios	94%	93%	100%
	Volume de negócios por colaborador	94%	88%	100%
	Resultado líquido por colaborador	45%	81%	100%

Fonte: SABI

Sendo o número de sócios um recurso apurámos que o caso A é composto por 3 sócios, o caso B por 5 sócios e os casos C e D detêm 1 sócio.

As atividades de formação são também consideradas no modelo de inovação. O caso B apresenta uma percentagem maior de colaboradores que participam em formação que o caso C (Tabelas 14 e 15). A prática de GRH *Investimento em Formação (horas, orçamento)*, presente na categoria de Formação e Desenvolvimento é congruente com este resultado, uma vez que é a única prática individual que o caso B tem nesta categoria. Sendo este um mercado de trabalho muito competitivo, o investimento nas pessoas é uma das formas de reter os colaboradores, pois eles valorizam o conhecimento e os contextos organizacionais que lhes permitem evoluir nesse conhecimento. O mesmo é dizer, que há

investimento nas habilidades (“A” do modelo AMO) dos colaboradores (Appelbaum et al., 2000).

Os nossos resultados parecem apoiar a proposição de que *a necessidade de reter os colaboradores em empresas intensivas de conhecimento faz aumentar o investimento em formação.*

Constatamos que os casos B e C fazem investimento em I&D (Tabela 13 e 14). O caso B, no período 2015-2017, apresenta uma evolução positiva que se traduz num acréscimo de 100 000 euros. Este resultado é consistente com o obtido por Lousã e Gomes (2017) que encontraram num estudo de 102 empresas uma relação positiva entre o crescimento da despesa em I&D e o tamanho da empresa. Sugerindo que as empresas de maior dimensão fazem um maior aumento em atividades de investigação e desenvolvimento. Nos restantes casos, não foi possível obter os valores.

Processos

A segunda dimensão analisa alguns processos organizacionais que são fundamentais para a dinâmica de inovação das empresas e é fragmentada em parcerias e redes de cooperação (empresas, universidades, clientes) e proteção e aplicação de conhecimento (patentes, propriedade intelectual). Na dimensão Processos, o número de clientes aumentou ao longo do período em estudo no caso B (Tabela 14). Nos casos A, C, D não foi possível obter essa informação.

Relativamente ao número de patentes/modelo de utilidade/propriedade intelectual, apenas o caso C possui um modelo de utilidade, em 2017 (Tabela 15). Estes resultados podem ficar a dever-se ao facto de as empresas não reconhecerem vantagem em registar as patentes (Lousã & Gomes, 2017), e não sendo considerado uma prioridade, e o processo incorrer em elevados custos, as empresas não patenteiam os seus produtos (Archibugi & Pianta, 1996).

A relação com as instituições académicas do ensino superior tem aumentando ao longo dos três anos no caso B e é caracterizada pela colaboração na elaboração de teses de mestrado, participação em feiras de emprego em diversas instituições de ensino superior (Instituto Superior de Engenharia do Porto, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Universidade do Minho e de Aveiro) e participação em palestras, em que os

colaboradores partilham conhecimento técnico com estudantes em formação superior (Tabela 14).

Tabela 14 - Modelo de Inovação do caso B

		2015	2016	2017
Forma jurídica		Sociedade Anónima	Sociedade Anónima	Sociedade Anónima
Ano de fundação		2014		
Recursos	Nº de colaboradores por género	31 Feminino –21% Masculino – 79%	79 Feminino - 23% Masculino – 77 %	133 Feminino - 24% Masculino – 76%
	Nº de sócios	5	5	5
	Percentagem de colaboradores que participaram em atividades de formação	90%	80%	90%
	Investimento em I&D	X	X	X
		71%	100%	100%
Processos	Nº de clientes	1	2	3
	Nº de patentes/modelo de utilidade/propriedade de intelectual	0	0	0
	Relação com instituições académicas superiores (recrutamento/presença em feiras de emprego/colaboração em teses/estágios curriculares/palestras em congressos)	(1) Colaboração na elaboração de teses de mestrado;	(3) Colaboração na elaboração de teses de mestrado; Participação em feiras de emprego em diversas universidades: ISEP, FEUP, Universidade do Minho e de Aveiro.	(4) Colaboração na elaboração de teses de mestrado; Participação em feiras de emprego em diversas universidades: ISEP, FEUP, Universidade do Minho e de Aveiro. Participação em palestras, em que os nossos colaboradores partilham conhecimento técnico com estudantes das Universidades.
Resultados	Volume de negócios	27%	67%	100%
	Volume de negócios por colaborador	100%	98%	87%
	Resultado líquido por colaborador	94%	100%	85%
	Nº de produtos	1	2	3

Fonte: SABI

Tabela 15 - Modelo de Inovação do caso C

		2015	2016	2017
Forma jurídica		Sociedade Unipessoal por Quotas	Sociedade Unipessoal por Quotas	Sociedade Unipessoal por Quotas
Ano de fundação		2008		
Recursos	Nº de colaboradores por género	35 Feminino – 14% Masculino – 86%	46 Feminino – 28% Masculino – 72%	58 Feminino – 26% Masculino – 74%
	Nº de sócios	1	1	1
	Percentagem de colaboradores que participaram em atividades de formação	14%	46%	36%
	Investimento em I&D	X	X	X
Processos	Nº de patentes/modelo de utilidade/propriedad e intelectual	0	0	1
	Relação com instituições académicas superiores (recrutamento/ presença em feiras de emprego/colaboração em teses/ estágios curriculares/ palestras em congressos)	X	X	X 11 estágios dos quais 5 foram no âmbito de teses de mestrado em formato empresarial.
Resultados	Volume de negócios	44%	66%	100%
	Volume de negócios por colaborador	73%	83%	100%
	Resultado líquido por colaborador	74%	64%	100%
	Nº de produtos	1	1	1

Fonte: SABI

Já no caso C também se constata essa relação, por exemplo, em 2017, teve 11 estágios dos quais 5 foram no âmbito de teses de mestrado em formato empresarial (Tabela 13).

O incremento desta relação nos casos B e C vai de encontro à tendência identificada no estudo de Lousã e Gomes (2017), onde concluíram que as empresas de base tecnológica têm um maior interesse em desenvolver parcerias com as universidades do que as empresas de base não tecnológica, provavelmente, porque este tipo de parcerias estimulam a atividade e a inovação das empresas no mercado. Sabendo que o caso C

apresenta um posicionamento mais favorável ao nível do desempenho financeiro e uma vez que as práticas de Recrutamento e Seleção contribuem para a inovação, importa aferir se práticas de Recrutamento e Seleção juntamente com o desenvolvimento de parcerias com universidades influencia a produtividade e crescimento do emprego.

Os nossos resultados parecem suportar a seguinte proposição: *as empresas tecnológicas que reconhecem o contributo de práticas de Recrutamento e Seleção para o desempenho e investem no desenvolvimento de parcerias com instituições académicas, parecem ter melhores resultados, a nível da produtividade e do crescimento de emprego.*

Resultados

A dimensão de inovação *Resultados* pretende avaliar os resultados das atividades da organização, tais como, o volume de negócios dos últimos três anos; a evolução de vendas de produtos/serviços ou melhorias significativas nos últimos três anos e a percentagem de ideias geradas transformadas em projetos inovadores e a imagem da empresa.

Para este estudo, iremos ter em consideração o volume de negócios, o volume de negócios por colaborador, o resultado líquido por colaborador e o número de produtos disponibilizados no período de 2015-2017.

Apuramos que o volume de negócios, no período de 2015-2017, nos casos A, B e C (Tabelas 11, 12 e 13) aumentou, contudo, no caso D, verificou-se uma diminuição em 2016 e depois um aumento em 2017 (Tabela 14).

No mesmo período, fazendo a análise do rácio de volume de negócios por colaborador, constatamos um aumento nos casos C e D (Tabelas 13 e 14), no caso A, verificamos uma diminuição e um posterior aumento (Tabela 11), e no caso B assistimos a uma diminuição (Tabela 12).

No que concerne ao resultado líquido por colaborador, no período de 2015-2017, no caso A assistimos a um aumento (Tabela 11), nos casos B e D um aumento até 2016, mas depois diminuiu (Tabelas 12 e 14), e no caso C uma diminuição até 2016, posteriormente um aumento (Tabela 13). É natural que em anos de crescimento do número de colaboradores, o valor por colaborador diminua.

Tabela 16 - Modelo de Inovação do caso D

		2015	2016	2017
Forma jurídica		Sociedade Anónima	Sociedade Anónima	Sociedade Anónima
Ano de fundação	2009			
Recursos	Nº de colaboradores	24	20	20
	Nº de sócios	1	1	1
Resultados	Volume de negócios	100%	94%	99%
	Volume de negócios por colaborador	77%	94%	100%
	Resultado líquido por colaborador	69%	100%	61%

Fonte: SABI

Tabela 17- Volume de negócios por colaborador vs Resultado líquido por colaborador

	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Variação do Volume de negócios por colaborador 2015-2017	10%	-19%	100%	19%
Variação do Resultado líquido por colaborador 2015-2017	20%	-5%	100%	-0,3%

Fonte: SABI

Comparando a variação do volume de negócios por colaborador e a variação do resultado líquido por colaborador, no período de 2015-2017, entre os quatros casos em estudo (Tabela 17), importa evidenciar que no volume de negócios por colaborador, o caso C apresenta um melhor resultado face aos restantes casos. Acrescentamos ainda que o caso B apresenta uma variação negativa. No que respeita à variação do resultado líquido encontramos de igual modo o caso C com um melhor resultado perante os outros casos e ainda os casos B e D apresentam uma variação negativa. Deste modo, apesar do caso B

apresentar uma evolução negativa em termos financeiros, é o caso que está melhor lançado em termos de futuro, uma vez que o baixo valor financeiro é resultado do momento de crescimento rápido.

Relativamente ao número de produtos, constata-se que o caso B teve um aumento (Tabela 12) e no caso C, manteve-se (Tabela 13), pois esta organização apenas possui um único produto. A evolução do número de novos produtos ou serviços é característico das empresas de base tecnológica, sabendo que a base da sua atividade consiste no desenvolvimento de novos produtos ou serviços e devem ter um retorno da sua atividade para que possam permanecer num mercado competitivo (Lousã & Gomes, 2017).

Os nossos resultados parecem apoiar a seguinte proposição: *para que as empresas tecnológicas possam manter-se num mercado competitivo devem apostar no desenvolvimento de novos produtos/serviços, tendo mais que um produto/serviço.*

De acordo com o modelo de inovação adaptado de Lousã (2013) e Lousã e Gomes (2017) mediante a informação disponibilizada, o caso que regista maior atividade em termos de inovação é o caso C. Além de ter um maior número de práticas individuais de RH, apresenta inovação ao nível do produto, do processo e organizacional. Verifica-se que no período de 2015-2017, apresenta uma evolução positiva na dimensão Resultados acompanhado por um crescimento de emprego sustentado (Recursos) e ainda possui um modelo de utilidade (Processos), diferenciador face aos restantes casos.

3.4 Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação

Analisando a relação entre a GRH, Desempenho e Inovação perante os resultados encontrados nos quatros casos em estudo, iremos confrontar com a literatura académica, e, de igual modo, apresentar algumas proposições. Lousã e Gomes (2017) salientam a importância ao nível da GRH de um maior investimento nas competências dos colaboradores em toda a empresa, para melhor enfrentar os desafios futuros da organização, num contexto de inovação. No estudo realizado por Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2008), os autores sugerem sete diferentes práticas de GRH (recrutamento, contratação, formação, gestão do desempenho, oportunidades de carreira internas, participação e compensação) que estão relacionadas com a estratégia da inovação. Gomes et al. (2018) evidenciam que a formação, o recrutamento, a compensação e avaliação de desempenho estão positivamente relacionadas com a inovação. Todas as práticas

referidas por Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2008) e Gomes et al. (2018) estão presentes nos quatro casos de estudo, ou seja, vão ao encontro das categorias de práticas de GRH propostas por Posthuma et al. (2013).

No entanto, algumas organizações destacam as práticas de Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento, pois pretendem captar e selecionar os melhores colaboradores pois são consideradas práticas que pode levar à promoção da criatividade e, por sua vez, à inovação organizacional confirmando as conclusões de vários autores da literatura (Chen & Huang, 2009; Fay et al., 2015; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008; Rodrigues & Veloso, 2013; Shipton et al., 2005).

Em conjunto, Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento correspondem à *Ability*, do modelo AMO, sendo que as organizações que investem nestas práticas pretendem ter as competências necessárias para realizar o trabalho necessário. Isto deve-se ao facto da necessidade de mercado de produtos deste setor, de uma grande concorrência na atração de profissionais IT e, portanto, necessitam de um grande investimento.

No global, as categorias de práticas de GRH que reúnem um maior número de práticas individuais nos quatro casos de estudo é Compensação e Benefícios, e Recrutamento e Seleção.

Analisando a categoria de Compensação e Benefícios, o caso C tem o mesmo número de práticas individuais que os casos A e D. Por outro lado, na categoria de Formação e Desenvolvimento, o caso C reúne um maior número de práticas individuais, no conjunto dos quatro casos e possui um modelo de utilidade (denominado de *smart SMS*), mas segundo Diaz-Fernandez et al. (2017), a formação não tem impacto no número de patentes (variável encontrada no modelo de inovação) pois não é desenvolvida com esse propósito. Analisando a relação da compensação com a inovação, a compensação afeta positivamente o número de patentes nas organizações (um dos indicadores para medir a inovação), uma vez que os colaboradores com elevados salários produzem mais patentes (Diaz-Fernandez et al., 2017).

Este resultado pode apoiar na seguinte proposição: *considerando que no momento atual do mercado, todas as empresas fazem investimento em práticas de Compensação e que esta está relacionada com a produção de patentes/modelos de utilidade nas*

organizações, parece que o que é diferenciador é o investimento em formação e desenvolvimento.

Fay et al. (2015) no estudo desenvolvido com 111 empresas concluíram que o uso do trabalho em equipa é uma prática de Desenho do posto de trabalho para alcançar ou sustentar a inovação. No entanto, no nosso estudo, o caso que reúne um maior número de práticas na categoria de Desenho dos postos de trabalho, é o caso B (n=4), nos restantes apenas encontramos uma prática. Outra prática relacionada com o Desenho dos postos de trabalho que leva à inovação é a rotação de funções (Hong et al., 2018), uma vez que permite que os colaboradores tenham uma compreensão alargada das várias funções existentes nas organizações, ao mesmo tempo, motivá-los e desenvolver outras competências relacionadas (Jiang et al., 2012). Num outro estudo (Shipton et al., 2016) além do trabalho de equipa, também referem que a avaliação do desempenho e a formação predizem a inovação. Sabendo que o caso C posiciona-se melhor a nível de desempenho financeiro face ao caso B, seria interessante verificar se o investimento em práticas de Desenho do posto de trabalho tem impacto no desempenho organizacional.

Este resultado apoia a seguinte proposição: *o investimento em práticas de Desenho do Posto de Trabalho permite envolver os colaboradores nas organizações criando condições para atingir um melhor desempenho organizacional.*

CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

O interesse no papel da GRH na inovação começou a surgir a partir de 1990 (Legge, 1995), uma vez que a inovação está relacionada com a vantagem competitiva e desempenho das organizações (Becker & Gerhart, 1996). No entanto, apesar do número acentuado de empresas tecnológicas estabelecidas a nível global e local, verificamos que ainda existem reduzidos estudos que abordam a relação das práticas de GRH, desempenho e inovação neste setor de atividade.

Orientamos este trabalho para responder à questão: “Como as práticas de GRH se relacionam com o desempenho e a inovação nas empresas tecnológicas?” Procuramos responder através de uma metodologia qualitativa, de estudo multicaso que envolveu quatro organizações tecnológicas.

O presente trabalho mostra que nos quatro casos de estudo foram encontradas 54 práticas individuais, distribuídas pelas categorias de Compensação e Benefícios, Desenho dos postos de trabalho, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho, Comunicação, Gestão e Avaliação do Desempenho, Promoções/Progressão, Rotatividade, Retenção e Gestão da saída. Destacam-se as categorias de Compensação e Benefícios e de Recrutamento e Seleção por reunirem um maior número de práticas individuais. Contudo, algumas organizações salientam as práticas de Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento como fundamentais para alcançar o desempenho e a inovação.

Tendo em conta as categorias com um maior número de práticas individuais e as que foram salientadas por alguns participantes devido ao seu contributo, não encontramos um interesse nas práticas relacionadas com a gestão de carreira e comunicação, encontradas no estudo a empresas tecnológicas de Rodrigues e Veloso (2013) e avaliação de desempenho e segurança no emprego também evidenciadas no estudo de Gomes et al. (2018) a 150 empresas tecnológicas. Além disso, apenas encontramos um caso que detém um maior número de práticas na categoria de Desenho do posto de trabalho em comparação com os restantes casos, sendo práticas cruciais para alcançar a inovação conforme conclusões de alguns estudos (Fay et al., 2015; Hong et al., 2018; Rodrigues & Veloso, 2013; Shipton et al., 2006). Comparando com outros estudos que relacionam práticas de GRH com inovação em empresas não tecnológicas, verificamos que não foi dado ênfase às práticas de gestão de desempenho (Shipton et al., 2005), oportunidades de

carreira internas e participação (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008) e segurança no emprego (Díaz-Fernández et al., 2017).

Para que organizações possam alcançar a inovação, é essencial que adotem práticas de GRH com esse intuito (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005) e, assim, atinjam elevados níveis de desempenho (Fonseca & Bastos, 2003).

Ao longo deste trabalho, tentamos compreender de que forma as práticas de GRH se relacionam com o desempenho e com a inovação nas empresas tecnológicas e consideramos que os resultados apresentados permitiram introduzir alguns avanços teóricos neste domínio.

Decorrente dos resultados neste estudo desenvolvido em empresas do setor tecnológico, onde se relacionam as práticas de GRH, o desempenho e a inovação foi possível deduzir as seguintes proposições: (1) parece haver especificidade contextual (histórica e geográfica) que determina (a) a valorização do uso das práticas de GRH atração e desenvolvimento de pessoas (correspondente às práticas que melhoram a *ability*, do *modelo AMO*) para melhorar o desempenho organizacional e, por outro lado, (b) a generalização das compensações, pois não é o fator diferenciador; (2) a necessidade de reter os colaboradores em empresas intensivas de conhecimento faz aumentar o investimento em formação; (3) as empresas tecnológicas que reconhecem o contributo de práticas de Recrutamento e Seleção para o desempenho e investem no desenvolvimento de parcerias com instituições académicas, parecem ter melhores resultados, a nível da produtividade e do crescimento de emprego; (4) para que as empresas tecnológicas possam manter-se num mercado competitivo devem apostar no desenvolvimento de novos produtos/serviços, tendo mais que um produto/serviço; (5) considerando que no momento atual do mercado, todas as empresas fazem investimento em práticas de Compensação e que esta está relacionada com a produção de patentes/modelos de utilidade nas organizações, parece que o que é diferenciador é o investimento em formação e desenvolvimento; (6) o investimento em práticas de Desenho do Posto de Trabalho permite envolver os colaboradores nas organizações criando condições para atingir um melhor desempenho organizacional.

Como qualquer estudo científico, o presente trabalho apresenta algumas limitações. Uma limitação deveu-se ao facto da seleção e participação das empresas tecnológicas, sendo que foi um processo bastante moroso e com algumas dificuldades, devido à

disponibilidade e interesse demonstrado pelas empresas. Outra limitação prende-se com a recolha de dados, uma vez que não foi possível recolher dados relevantes para o estudo por parte de algumas organizações participantes. Consideramos que o tema do Desempenho foi outra limitação encontrada neste estudo, pois devido à dificuldade e, em alguns casos, à impossibilidade de recolha dados adicionais, não foi possível fazer uma análise mais aprofundada acerca deste tema. A última limitação incide sobre a impossibilidade de realizar generalizações com os resultados dos dados empíricos, devido à abordagem metodológica utilizada, permite-nos apenas a dedução de proposições.

Como pistas de investigação futura e para compreender melhor a relação das práticas de GRH e o seu impacto/relação com o desempenho e inovação, sugere-se que as proposições deste estudo possam servir de base a hipóteses de próximos estudos em extensão e em vários contextos geográficos, no âmbito do setor das TI com o propósito de verificar se as tendências identificadas se confirmam. Salienta-se a pertinência do aprofundamento do estudo das várias dimensões do desempenho que novos investigadores possam prosseguir e incrementar o alcance da análise aqui apresentada.

Por último, importa referir e salientar o contributo deste estudo para a literatura e investigação futura, uma vez que existem reduzidos estudos sobre as temáticas em análise no setor das TI. Além dos resultados obtidos e da enunciação de proposições, foi possível compreender e conhecer melhor o setor das TI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, M. & Gyskiewicz, D. (1989). The creativity environment scales: Working environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems pay off*, Ithaca: ILR Press.
- Archibugi, D. & Pianta, M. (1996). Measuring technological change through patents and innovation surveys. *Technovation*, 16 (9), 451-468.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Basset-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 169-175.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Besseyre des Horts, C-H (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 65, 149-155.
- Bogdan, R & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Coleção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001) Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1107-1125.

- Boxall, P. (1993). The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence, *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 645-664.
- Chen, C & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104–114.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *Sloan Management Review*, 44 (3), 35-41.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Damanpour, F., Szabat, K. & Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organizacional performance. *Journal of Management Studies*, 26 (6), 587-601.
- Dantas, J. & Moreira, A. (2007). O papel da inovação. In Dantas, J. & Coelho, A. (Orgs), *O jogo do futuro*. Porto: Vida Económica.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949–69.
- Delery, J., Gupta, N. & Shaw, D. (1997). *Human resource management and firm performance: a systems perspective*. Comunicação apresentada na reunião anual de Southern Management Association, Atlanta, GA.
- Delery, J. & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3 (2), 139-163.

- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M. & Lopez-Cabrales, A. (2017). HRM practices and innovation performance: a panel-data approach. *International Journal of Manpower*, 38 (3), 354-372.
- Donate, M. J., Peña, I. & Pablo, J. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (9), 928-953.
- Esteves, T. & Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias, teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, 10 (2), 159-176.
- Fablinga, R. & Grimesb, A. (2010) HR practices and New Zealand firm performance: what matters and who does it? *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (4), 488–508.
- Fay, D., Shipton, H., West, M. A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: the moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*, 24 (2), 261-277.
- Fonseca, C. & Bastos, A. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3 (1), 61-88.
- Gomes, J. & Cesário, F. (Orgs.). (2014). *Investigação em GRH: Um Guia de Boas Práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Gomes, J., Hurmelina, P. & Olander, H. (2018). HR Practices, knowledge sharing and protection activities, and performance – a moderation model. *International Journal of Innovation Management*, 22 (1), 1-15.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.

- Hong, J., Zhao, X. & Snell, R. (2018). Collaborative-based HRM practices and open innovation: a conceptual review. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev. 3*. Lisboa. Retirado de https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational, outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264-1294.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (7), 1208-1221.
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of Economies*. 27 (2), 243-263.
- Legard, R., Keegan, J. & Ward, K. (2003) In-depth Interviews. In J. Ritchie, & J. Lewis (Eds), *Qualitative Research Practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 138-169). London: Sage Publications.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan Business.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations, *Journal of Management*, 28, 517-543.

- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27, 679.
- Lousã, E. P. (2013). *Liderança empreendedora e cultura de inovação em organizações de base tecnológica e análise comparativa entre setores de atividade* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Lousã, E.P. & Gomes, A. D. (2017). The influence of technology, organizational size and age on Innovation. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17 (4), 252-259.
- Marques, M. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos – um estudo multi-caso*. Tese de doutoramento. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Martins, D. (2008, fevereiro). Práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. Comunicação apresentada na XVIII Luso-Spanish Conference on Management, Porto, Portugal.
- Messersmith, J. G. & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49 (2), 241-264.
- Moreira, A. (2001). Inovação: conceitos e desafios. In Dantas, J. & Moreira, A. (Orgs), *O processo de inovação*. Lisboa: Lidel – Edições técnicas.
- Neves, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In Caetano, A. & Vala, J. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª Edição, pp. 5-30). Lisboa: Editora RH.
- OCDE. (2005). Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris: OECD Publications.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.

- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 20 (10), 1-37.
- Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Effects of Human capital and Long-term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth on Small Scale Businesses: A Causal Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 681– 698.
- Rauch, A. & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31, 485-504.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª Edição.). Lisboa: Edições Silabo.
- Roberts, E. & Frohman, A. (1978). Strategies for improving research utilization. *Technology Review*, 80 (5), 32-39.
- Rodrigues, A. F. & Veloso, A. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13 (3), 293-308.
- Rothwell, R. (1993). *Systems integration and networking: the fifth generation innovation process*. Comunicação apresentada na Conference en Gestion de la Technologie, University de Québec à Montreal.
- Sánchez, E. & Casariego, Z. (1988). *Manual de Dirección Estratégica de la tecnología, la producción como ventaja competitiva*, Barcelona: Ariel Economica.
- Seeck, H. & Diehl, M. (2017). A literature review on HRM and innovation- taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (6), 913-944.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118-128.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.

Sistema de Análise de Balanços Ibéricos. Acedido em fevereiro de 2019 em <https://sabi.bvdinfo.com/version2019417/Login.serv?product=sabineo&SetLanguage=pt&UIMode=Advanced>.

Snape, D. & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research, In J. Ritchie, & J. Lewis (Eds), *Qualitative Research Practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 1-23). London: Sage Publications.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48 (5), 745-768.

Thorpe, R., & Clarke, J. (2008). Performance in Small Firms. In *Performance Management. Multidisciplinary Perspectives* (Palgrave Macmillan).

Veloso, A. & Keating, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos em PME's de elevada tecnologia. *Psicologia: Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, 22 (1), 35-58.

Wood, S. (2000). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1, 367- 413.

Wright, P. & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.

Yin, R. (1994). *Case study. Research, design and methods*. London: Sage.

Anexo I – Protocolo de recolha de dados

Objetivos específicos	Guião da entrevista	Dimensão	Sub-dimensão	Recolha de dados	Fonte
	1. Evolução e caracterização da organização: 1.1 Qual a história da organização? 1.2 Qual a atividade da organização? 1.3 Qual a estrutura organizacional? 1.4 Qual o nº de colaboradores? 1.5 Qual a Missão/Visão/Estratégia? 1.6 Têm alguma estratégia internacional?	Conhecer a evolução da organização e a sua estratégia		Entrevista Documentos sobre a história da organização, a missão e a visão Site	Direção de RH
a) Identificar e caracterizar as categorias de GRH adotadas na organização	2.1 Qual a estrutura/composição do departamento RH?			Organigrama/Entrevista	
	2.2 Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas na organização e como as caracteriza?		Recrutamento e seleção: Práticas inovadoras de recrutamento; Utilização de várias ferramentas de seleção. Formação e desenvolvimento: Formação e desenvolvimento de competências específicas à empresa. Desenho dos postos de trabalho: Tomada de decisão participativa e descentralizada; Liberdade e Autonomia; Horário flexível. Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho: Inquéritos de atitudes e de opinião aos colaboradores. Comunicação: Sistema de sugestões; Reuniões frequentes/regulares com os colaboradores. Gestão e avaliação do desempenho: Avaliação baseada nos resultados dos objetivos/comportamentos; Avaliação para o desenvolvimento/potencial; Reuniões frequentes de avaliação de desempenho. Compensação e benefícios: Pagamento pelo desempenho; Pagamento pela avaliação formal; Pagamento pelas competências/conhecimentos; Colaboradores com participação acionista.	Entrevista Manual de Práticas de Recursos Humanos	

			Promoções/Progressão: Promoções internas; Planejamento de carreira. Rotatividade, Retenção e Gestão de saída: retenção.		
	2.4 Qual o contributo das práticas de Gestão de Recursos Humanos para a estratégia da organização?			Entrevista	Direção de RH
	2.5 Têm alguma Política de RH internacional?		Por exemplo, a adoção de uma língua oficial dentro da organização, encontros internacionais.	Entrevista	Direção de RH
b) identificar e caracterizar o desempenho	3.1 Quais os indicadores de desempenho utilizados na organização?	Desempenho	Proveito Valor de mercado da organização Aumento das vendas Produtividade Qualidade do produto/serviço Satisfação do cliente Desenvolvimento de produtos/serviços Futuros investimentos	Entrevista	Direção de RH
	3.2 Qual ou quais as práticas de GRH que influenciam o desempenho organizacional?		Flexibilidade, Compromisso, “Empowerment”, Comunicação, Recompensas, Avaliação de desempenho, Seleção, Formação.		
c) identificar e caraterizar a inovação	4.1 O que entende por inovação na organização?	Inovação	A inovação implica a “adoção de uma ideia ou comportamento, que é novo para a organização”. A inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço) ou processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional em práticas de negócios, organização no local de trabalho ou relações externas.	Entrevista	Direção da Inovação
	4.2 Considera a organização inovadora? Qual a importância da inovação para a organização?			Entrevista	Direção da Inovação
	4.3. Qual o tipo de inovação desenvolvido na organização?		A inovação abrange quatro tipos. A inovação do produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou a melhoria significativa em relação às suas características ou usos previstos. Isto inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado, facilidade de utilização ou outras	Entrevista	Direção da Inovação

			características funcionais. A inovação do processo é a implementação de uma nova ou melhoria considerável do método de produção ou entrega. Isso abrange mudanças em técnicas, equipamentos e/ou softwares. A inovação de <i>marketing</i> é a introdução de um novo método de <i>marketing</i> , que envolve mudanças no <i>design</i> ou embalagem do produto, colocação de produtos, promoção de produtos ou preços. Por último, a inovação organizacional abarca a implementação de um novo método organizacional nas práticas comerciais da organização, na organização do local de trabalho ou na relação externas.		
	4.4 Como se desenrola o processo de inovação?		Geração de novas soluções, implementação, difusão e reflexão estratégica (exploração, investigação, desenvolvimento, engenharia, industrialização e comercialização),	Entrevista	Direção da Inovação
	4.5 Qual ou quais os indicadores de inovação adotados pela organização?		População com ensino secundário e com educação superior, captura e retenção de talento, despesas em I&D, despesas em Inovação e não I&D, investimento direto estrangeiro, transferência de novas tecnologias, nível de investimento das empresas na formação dos seus colaboradores, cultura de inovação, proteção da propriedade intelectual, patentes, sofisticação dos processos de produção e a capacidade de absorção de novas, introdução de inovações organizacionais ou em marketing, introdução de produtos inovadores, exportações de alta tecnologia, produto e serviços de alta tecnologia, qualidade do sistema de educação e instituições de investigação científica e impactos tributários no investimento e trabalho)	Entrevista	Direção da Inovação
	4.6. A organização possui alguma norma ao nível da inovação ou tem		NP 4457 2007 – Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI), Requisitos do sistema da gestão de IDI;	Entrevista	Direção da Inovação

	alguma certificação? Como se processa essa certificação?		NP 4427 – Sistemas de Gestão de RH.	Site Documentação	
	Recursos Nº de colaboradores por género/ Nº de sócios da organização/ Percentagem de colaboradores que participaram em atividades de formação/ Investimento em Investigação e Desenvolvimento			Documentação	
	Processos Nº de clientes/ Nº de patentes/modelo de utilidade/propriedade intelectual/ Relação com instituições académicas superiores (recrutamento/presença em feiras de emprego/colaboração em teses/ estágios curriculares/ palestras em congressos)			Documentação	
	Resultados Nº de produtos			Documentação	
d) analisar a relação entre as práticas de GRH, desempenho e a inovação	4.7 Quais as práticas de GRH que mais contribuem para a inovação? Esse processo é realizado de forma intencional?	Relação das categorias de GRH, Desempenho e Inovação	Exemplos: Recrutamento e seleção, formação, gestão do desempenho, oportunidades de carreira internas, participação e compensação, trabalho de equipa.	Entrevista	Direção de RH
	4.8 Há indicações à GRH para estar articulada com a inovação, com o objetivo de a promoverem?			Entrevista	Direção de RH
	4.9 A adoção de práticas de GRH inovadoras levam ao desempenho organizacional?			Entrevista	Direção de RH

Anexo II – Consentimento informado

Eu, _____ concordo colaborar livremente no estudo realizado por Eulália Pinto, do curso de Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

Foi-me explicado que o tema deste estudo é “Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação em Empresas Tecnológicas”, assim como, os seus principais objetivos. Foi-me informado (a) que a minha participação neste estudo, é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem ter qualquer tipo de penalização por esta ação.

Todas as informações que vou partilhar serão confidenciais e somente usadas para o estudo e que a minha identidade será protegida, a menos que eu autorize escrevendo a divulgação do mesmo.

Concordo participar da entrevista subsequente e autorizo que a entrevista seja gravada para uma melhor recolha de dados.

Assinatura do participante: _____ Data _____

Assinatura do investigador: _____ Data _____

Anexo III – Guião de entrevista

Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação em Empresas
Tecnológicas

Nome da empresa _____	Data da entrevista _____
Nome do entrevistado: _____	Habilitações Literárias: _____
Nº de anos na organização: _____	Função: _____

Guião de Entrevista

À Direção de RH

1. Evolução e caracterização da organização

- 1.1 Qual a história da organização?
- 1.2 Qual a atividade da organização?
- 1.3 Qual a estrutura organizacional?
- 1.4 Qual o nº de colaboradores?
- 1.5 Qual a Missão/Visão/Estratégia?
- 1.6 Têm alguma estratégia internacional?

2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

- 2.1 Como se estrutura o departamento RH?
- 2.2 Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas na organização e como as caracteriza?
- 2.3 Qual o contributo das práticas de Gestão de Recursos Humanos para a estratégia da organização?
- 2.4 Têm alguma Política de RH internacional?

3. Desempenho

- 3.1 Quais os indicadores de desempenho utilizados na organização?
- 3.2 Qual ou quais as práticas de GRH que influenciam o desempenho organizacional?

4. Inovação

4.7 Quais as práticas de GRH que mais contribuem para a inovação? Esse processo é realizado de forma intencional?

4.8 Há indicações à GRH para estar articulada com a inovação, com o objetivo de a promover?

4.9 A adoção de práticas de GRH inovadoras levam ao desempenho organizacional?

À Direção de inovação ou um colaborador sénior

Inovação

4.1 O que é inovação para si?

4.2 Considera a organização inovadora? Qual a importância da inovação para a organização?

4.3 Como se inova dentro da organização?

4.4 Como se desenrola o processo de inovação dentro da organização?

4.5 Qual ou quais os indicadores de inovação adotados pela organização?

4.6 A organização possui alguma norma ao nível da inovação ou tem alguma certificação? Como se processa essa certificação?

4.7 Quais as práticas de GRH que mais contribuem para a inovação? Esse processo é realizado de forma intencional?

Anexo IV – Primeira abordagem às empresas

A/C do Departamento de Recursos Humanos,

Boa tarde,

O meu nome é Eulália Pinto e sou estudante do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, do Politécnico do Porto.

No âmbito da minha dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, pretendo estudar as “Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação em Empresas Tecnológicas”.

Neste sentido, venho por este meio, solicitar a colaboração da organização para a realização do estudo e deste modo, pretendo entrevistar a Direção de RH e a Direção de Inovação, na ausência deste, um colaborador sénior da empresa.

Caso seja oportuno, agradeço indicação de disponibilidade para o efeito.

Agradeço desde já a colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Eulália Pinto

Anexo V – Relatório do caso A

Conhecer a evolução da organização e a sua estratégia

A organização foi criada em 2001 por um conjunto de seis amigos oriundos de uma anterior experiência, com sede no distrito do Porto. Antes dessa experiência, quatro fundadores colaboraram no mesmo projeto num centro de investigação pertencente a uma instituição académica superior. No momento da criação da organização, outra organização mostrou interesse, sendo que quase metade do capital social pertence a essa mesma organização. Hoje em dia, a organização possui três sócios fundadores.

A atividade consiste no desenvolvimento e comercialização de produtos próprios e terceiros para os segmentos das Autarquias, do Turismo, da Administração Pública e da Saúde. No entanto, como principal objetivo fornece soluções para a área *web* das Autarquias, sendo considerada líder nacional pelo participante A. Além de estar presente no mercado português, a organização encontra-se na Escócia, Espanha e Marrocos.

Em setembro de 2018, momento da realização das entrevistas, possuía cerca de 22-25 colaboradores “*o número é um bocadinho oscilatório, ronda entre 22-25 colaboradores*” (participante A) e a sua estrutura organizacional assenta em três sócios fundadores, sendo responsáveis pelas áreas de RH, Direção Comercial e Inovação; Financeira e Comercial, e Administrativo e Coordenação operacional. A organização divide-se em três grupos operacionais designados de *Customer satisfaction*, *Customer experience* e *Customer Vision*. O grupo operacional de *Customer satisfaction* engloba a parte de suporte ao cliente e de produtos que necessitam de pouco serviço (e.g. *intranet*), *Customer experience* abrange os produtos com maior número de serviço, fazer designs, descarregar conteúdos em grande escala (e.g. *sites*) e *Customer Vision* caracteriza-se pelo desenvolvimento de produtos próprios. Cada um destes grupos operacionais possui um coordenador que serve de ligação com a direção.

Com o objetivo de fornecer soluções para a área *web* das autarquias, a organização tem como missão “*criar soluções que ajudam os nossos clientes a ultrapassar os seus desafios de forma simples e eficaz*” (participante A) e como visão “*atuar com produtos próprios e atuar neste mercado de autarquias. Queremos ser líderes e somos líderes nacionais, mas também gostávamos de exportar esta ideia e já estamos a dar pequenos passos para isso. Já trabalhamos com a Escócia, Espanha. Ser uma empresa sólida e de referência*

nos mercados em que atuamos; estabelecer relações de parceria com os nossos clientes; ter uma cultura de enriquecimento, conhecimento e aprendizagem; potenciar um bom ambiente de trabalho, nunca perdendo o espírito de camaradagem; possuir um portfólio de produtos e serviços que sejam considerados simples e eficazes pelos nossos clientes; ser uma empresa aberta e transparente para o exterior, sendo um membro ativo da comunidade” (participante A). Como valores, encontramos *“Ética, honestidade, transparência, proatividade, empatia, coesão, comunicação e responsabilidade social”* (site).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O departamento de RH é constituído por um dos sócios fundadores, licenciado em Engenharia de Minas e por uma colaboradora da área administrativa que realiza sobretudo trabalho administrativo, no entanto, apoia em algumas práticas de GRH, por exemplo, no Recrutamento e Seleção. *“Uma empresa com vinte e pouco pessoas, o departamento não é grande”* (participante A). No entanto, os restantes sócios e os coordenadores também apoiam algumas áreas da função de RH.

Recrutamento e Seleção

A divulgação do anúncio de emprego é realizada através de várias plataformas de emprego digitais, dependendo do perfil (carga de trabalhos, *itjobs*) e redes profissionais (*linkedin*). Após a realização da triagem curricular pelo sócio fundador, responsável pelo departamento de RH, os candidatos são submetidos a uma primeira entrevista. Nesta entrevista, os candidatos fazem testes técnicos. Caso tenham avaliação positiva nos testes, passam à segunda entrevista com o sócio fundador e com o coordenador responsável. O coordenador será o responsável pela seleção do candidato. Posteriormente, é realizada a proposta final. Os contratos são a termo certo de 6 meses com um mês de experiência. Neste mês de experiência, o colaborador tem de realizar mais testes específicos e ainda tem formação interna. Ao cabo dos 6 meses, é realizada a avaliação de desempenho e caso seja positiva, renova-se por 12 meses, de seguida, 18 meses. Posteriormente, entram para os quadros da organização. *“O nosso processo de recrutamento não acaba quando eu contrato, acaba ao fim de três anos depois de eu contratar”* (participante A).

Gestão e Avaliação do Desempenho

O plano da Avaliação do Desempenho é realizado bianualmente e assenta em indicadores mensuráveis relacionados com a *performance* de crescimento. Os indicadores são os seguintes: ideias, autoplaneamento realizado, *feedback* clientes, produtividade, cumprimento de prazos, esforço extra, polivalência, *multi-tasking*, entre ajuda, crescimento e conhecimento do mercado e percepção geral da pessoa. “*Este processo de avaliação tem 12, 13 anos e tem sido refinado e tal como está este momento, é usado há 3, 4 anos*” (participante A).

Os indicadores da Avaliação do Desempenho encontram-se presentes no Manual de Acolhimento. Quando há alguma alteração nos indicadores, a comunicação aos colaboradores é realizada por correio eletrónico. A Avaliação do Desempenho é realizada pelos sócios fundadores e pelos três coordenadores.

Formação

É dada formação interna ao colaborador no seu período experimental, com recurso a cursos online que são obrigatórios durante este período e ainda é dada formação interna de competências específicas da organização sempre que seja necessário.

A organização não propõe formação externa, contudo, o colaborador pode propor ida a congressos/conferências.

Compensação e Benefícios

A revisão salarial é realizada num dos momentos da Avaliação do Desempenho, tendo em consideração as responsabilidades, competências técnicas e desempenho de cada colaborador. Nenhum colaborador da organização tem um vencimento igual, exceto, os sócios fundadores. Desde que haja disponibilidade financeira da organização, há atribuições de prémios na avaliação *performance* semestral. As bandas salariais da organização encontram-se “*equivalentes à média do mercado*” (participante A).

Como benefícios aos colaboradores, foram identificados os seguintes: horário flexível, café, fruta fresca, massagens em 15 em 15 dias, eventos anuais fora e dentro da organização (e.g. feira medieval, competição “*MasterChef*”), trabalho a partir de casa (“*homeoffice*”) mediante determinadas condições, seguro de saúde (abrange familiares quando se entra para os quadros da organização) e a partir do primeiro ano o colaborador

tem acesso a plano de poupança reforma em que o colaborador dá x do seu vencimento e a organização y, em que este vai aumentando de acordo com a sua antiguidade. Salienta-se que todos estes benefícios são opcionais.

Comunicação

Verifica-se através do Manual de Acolhimento do colaborador e por correio eletrónico. Ainda se realiza reuniões regulares com os colaboradores e entre chefias e coordenadores.

Relação de colaboradores/Ambiente de Trabalho

Nesta categoria, verifica-se que o seguro de saúde abrange familiares quando o vínculo laboral do colaborador se torna efetivo na organização.

Gestão de saída

Ocorre uma conversa no final do período experimental e quando a Avaliação do Desempenho é constantemente negativa.

As práticas de GRH existentes na organização contribuem para que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da organização, conforme se pode verificar no testemunho do participante A *“é nisso, na minha opinião que a área de Recursos Humanos tem mais responsabilidades, procurar pessoas que estão alinhadas com a empresa, pessoas que não cedam sobre pressão, pessoas que tenham uma forte intenção interna de contribuir para a sociedade, de ajudar a contribuir, que sejam responsáveis, que sejam um pouco altruístas, ou seja, não sejam agarradas ao seu trabalho”* e *“Todo o recrutamento é à volta disso, o recrutamento nas fases de seleção, nós limpamos a parte técnica, mas acima de tudo avaliamos o cuidado ao detalhe, capacidade de desenrasque, as soft skills”*; *“pessoas alinhadas com as equipas e com os objetivos da empresa”* (participante A).

Entretanto de acordo com as práticas de GRH mencionadas pelo participante A, foi feita associação às categorias de práticas de GRH propostas por Posthuma et al. (2013), conforme se pode verificar na Tabela 18.

Tabela 18 - Práticas de GRH identificadas do caso A

Categorias de GRH	Práticas individuais de GRH
1. Compensação e Benefícios (3) (Pagamento pelo desempenho, Benefícios e Bônus ou Prêmio monetário pelo Desempenho)	Revisão salarial associada à Avaliação de Desempenho, tendo em consideração as responsabilidades, competências técnicas e desempenho dos colaboradores; Pagamento pelo desempenho; Atribuições de prêmios; Benefícios: café, fruta fresca, massagens em 15 em 15 dias, eventos anuais fora e dentro da organização (e.g. feira medieval, competição “MasterChef”); Seguro de saúde; Plano de Poupança Reforma a partir do 1º ano.
2. Desenho dos postos de trabalho (!) (Horário flexível)	Horário flexível “Homeoffice” – trabalhar a partir de casa mediante determinadas condições;
3. Formação e Desenvolvimento (2) (Formação e desenvolvimento de competências específicas à empresa e Formação e orientação de novos colaboradores)	Formação interna de conhecimentos/competências específicas da empresa; Formação interna e orientação aos novos colaboradores através da realização de cursos online técnicos obrigatórios; Possibilidade de os colaboradores proporem ida a congressos/conferências (e.g. Formação externa);
4. Recrutamento e Seleção (2) (Utilização de várias ferramentas de seleção e testes ou entrevistas estruturadas de emprego)	Fontes de recrutamento: Divulgação do anúncio de emprego através de várias plataformas de emprego digitais (e.g. carga de trabalhos, <i>itjobs</i>) e redes profissionais (e.g. <i>linkedin</i>); Realização da triagem curricular; Realização de testes técnicos; Realização de duas entrevistas. A tomada de decisão cabe ao coordenador específico.
5. Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho (1) (Políticas e eventos sociais para a família)	O seguro de saúde abrange familiares quando o vínculo laboral do colaborador se torna efetivo na organização.
6. Comunicação (1) (Reuniões frequentes/regulares com os colaboradores)	Partilha de informação através do Manual de Acolhimento e por correio eletrónico; Reuniões regulares com os colaboradores e entre chefias e coordenadores.
7. Gestão e avaliação do desempenho (2) (Avaliação para o desenvolvimento/potencial e <i>Feedback</i> de várias fontes e avaliação de pares)	Avaliação de desempenho baseada na performance de crescimento do colaborador e é realizada bianualmente. O plano da avaliação tem como objetivo a manutenção da satisfação. Avaliação pelos pares;
8. Promoções/Progressão	
9. Rotatividade, retenção e gestão de saída (1)	Conversa que ocorre no final do período experimental ou quando a Avaliação da Performance é constantemente negativa.

Desempenho

Ao nível de indicadores de desempenho foram identificados os seguintes: produtividade, *feedback* dos clientes, cumprimento de prazos.

Todas as práticas de GRH existentes (Compensação e Benefícios, Desenho dos postos de trabalho, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho, Comunicação, Gestão de avaliação do desempenho e Rotatividade, retenção e gestão de saída) na organização contribuem para o desempenho organizacional, uma vez que *“não há apenas uma medida, porque não funciona unicamente uma medida”* (participante A).

Inovação

A inovação, segundo o testemunho do participante A, *“é usar novas e velhas maneiras diferentes que tragam valor”*, em que *“quando há uma necessidade e há uma solução vai ter utilidade e tem no mercado e o cliente reconhecer. Se o cliente não reconhecer, isso não é inovação”*, enquanto que para o participante B é *“abordar problemas existentes com uma abordagem diferente para facilitar a resolução desses problemas. Resolver problemas/situações que às vezes as pessoas não sabem que têm”*.

Ambos os participantes consideram a organização inovadora *“sim, se não fosse, já tínhamos fechado a porta há muitos anos. Só há duas formas de inovar. Primeiro, estar de olhos e orelhas abertas. Nós temos de perceber necessidades e a segunda coisa é ter um espírito de construção e de contribuição muito grande, porque se nós ouvirmos que os clientes têm problemas, então desenrasca-te, não tenho solução para isso. Ao contrário, se eu ouvir que tem um problema e eu digo ok, como eu resolvo o problema, como eu posso ajudar nisso, como eu posso ajudar a ultrapassar, é nisso que somos inovadores e avançamos em frente. Tem pautado a nossa ação no mercado desde o início”* (participante A). Por exemplo, *“ajudamos um cliente nosso a lançar a receita eletrónica pela primeira vez em Portugal”* (participante A). O participante B considera a organização inovadora pois no âmbito da atividade pretende-se *“melhorar a comunicação/interação das autarquias com os seus municípios”* com base nos seus produtos, por exemplo, o orçamento participativo, a plataforma de adoção de animais.

Quanto ao processo de inovação na organização assenta em ideias, registo, avaliação e implementação.

Os indicadores de inovação “*caíram com a perda da norma*” (participante A), contudo, neste momento, têm como indicador principal a performance da empresa (financeiramente e operacionalmente no presente e qual a previsão futura de crescimento) e ainda o crescimento das vendas.

A nível de certificação, a organização já foi certificada pela NP 4457 – Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação e pela ISO 9001:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade, sendo considerada, pelo participante A, uma das primeiras empresas em Portugal a ter esta dupla certificação, no entanto, acabou por perdê-las. Segundo o participante A, as certificações permitiram sistematizar alguns processos internos e apenas ficaram com algumas boas práticas. Neste momento, não têm nenhuma certificação. O conjunto das categorias de GRH existentes (Compensação e Benefícios, Desenho dos postos de trabalho, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho, Comunicação, Gestão de avaliação do desempenho e Rotatividade, retenção e gestão de saída) na organização contribuem para a inovação. “*Todas as práticas de recursos humanos que alinham os colaboradores com os objetivos da empresa*” (participante A).

Anexo VI – Relatório do caso B

Conhecer a evolução da organização e a sua estratégia

A organização foi fundada em setembro de 2014, por cinco sócios fundadores, oriundos de uma anterior experiência, que *“partilham os mesmos valores culturais e pretendiam criar um ambiente único, onde as pessoas podem ser criativas, inovadores e serem parte de algo especial”* (participante A). A organização de desenvolvimento de software possui escritórios no Porto e Aveiro (Portugal), Leicester (Reino Unido), San Diego (EUA) e por último, em Chennai (Índia). Apesar dos diversos escritórios, neste estudo, iremos abordar o escritório localizado no Porto. No momento da realização das entrevistas, outubro de 2018, a organização era constituída por 230 colaboradores.

Como atividade, a organização dedica-se ao desenvolvimento de grandes e complexas aplicações *web* e *mobile*, nas áreas de retalho, *fast food*, produtos financeiros e clientes de apostas. *“Construímos sistemas de software de alto desempenho, resilientes e escaláveis para ativar negócios locais”* (site da organização), estando presentes em vários países. Ao contrário de outros casos de estudo, esta organização não possui missão/visão/estratégia, contudo, assenta num propósito *“(…) usamos tecnologia para construir produtos de que nos orgulhamos, com pessoas que gostamos”* (site da organização). Para alcançar este propósito, a organização assume uma atitude de *“self-management”*, encorajando os colaboradores assumirem riscos e decisões, com liberdade, autonomia e responsabilidade.

A sua estrutura organizacional assenta numa hierarquia de conhecimento, em que não tem gerentes e trabalham com unidades de trabalho. No entanto, além dos cinco sócios fundadores, existem dois gestores para lidar com assuntos burocráticos.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Uma vez que a organização não possui departamentos, consequentemente, não possui um departamento de RH. No entanto, possui uma unidade de trabalho designada de Processos de Pessoas que podemos corresponder a um departamento de RH. A unidade de trabalho é composta pelo recrutamento, contratos, seguros, processamento salarial, financeiro.

Recrutamento e Seleção

A decisão para admitir novos colaboradores é tomada devido à necessidade de preencher uma vaga ou o surgimento de uma vaga.

As fontes de recrutamento utilizadas são a colocação do anúncio de emprego no próprio site, em plataformas de emprego digitais e em redes sociais e profissionais. Para submeter a candidatura, o candidato deve clicar no link que está agregado ao anúncio de emprego, preencher alguns dados, como o nome, email e telemóvel, inserir o currículo *vitae* e responder a algumas questões/desafios específicos da função. Posteriormente, é realizada uma entrevista de trinta minutos através de chamada telefónica ou com o recurso a ferramenta de comunicação de videochamada (e.g. *skype*). Presencialmente, é feita uma entrevista cultural e se o candidato reunir as condições para colaborar com a organização, de acordo com os seus valores culturais e estratégia da empresa, é apresentada uma proposta de contrato.

Formação e Desenvolvimento

A organização não detém um processo de formação interna, contudo, os colaboradores podem sugerir/propor formações externas e, deste modo, existem horas e orçamento onde é contemplada a formação externa.

Comunicação

Uma vez que se pretende envolver os colaboradores ativamente na tomada de decisão, a comunicação é realizada, sobretudo, informal verbalmente ou através de uma ferramenta interna para colaboração de equipas (e.g. *slack*). Além disso, as equipas realizam reuniões em duas em duas semanas, chamadas as Retrospectivas e o *feedback* entre equipa é dado frequentemente. Verifica-se ainda a existência de um manual sobre práticas/processos sobre a organização “*the handbook*” e de um *blog*.

Compensação e Benefícios

A compensação aos colaboradores assenta na hierarquia de conhecimento, com base nas habilidades e competências.

Como benefícios, foram identificados os seguintes: férias ilimitadas (com o mínimo de 25 dias úteis), seguro de saúde que abrange também os filhos (relativamente para o cônjuge, o valor é a combinar), cheque de infância, *hot spot* de *internet*, possibilidade

de o colaborador adquirir o computador antigo por um valor bastante competitivo. As unidades de trabalho são constituídas por cozinha, espaço de mesa de trabalho e salas de reunião. A cozinha é composta por vários alimentos, desde diversos tipos de pão, iogurte, leite, café, fruta, cereais. Além disso, as algumas unidades de trabalho possuem matraquilhos, televisão, *playstation*.

Desenhos dos postos de trabalho

Os colaboradores têm autonomia, responsabilidade na realização das suas tarefas, acesso a um horário flexível e ainda podem trabalhar a partir de casa. Verifica-se que as equipas de trabalho são autogeridas, de acordo, com “*self-management*”.

Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho

Verifica-se que os filhos dos colaboradores têm acesso a seguro de saúde e para o seu conjugue o valor é a combinar. Como já referido, não há uma hierarquia formal.

Com base nas práticas de GRH mencionadas pelo participante A, foi feita associação às categorias de práticas de GRH propostas por Posthuma et al. (2013), conforme se pode verificar na Tabela 19.

As categorias de GRH identificadas (Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Comunicação, Compensação e Benefícios, Desenhos dos postos de trabalho, Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho) têm como contributo para que a organização tenha possibilidade de cuidar dos seus colaboradores. “*Criam a oportunidade de cuidarmos das pessoas*” (participante A).

Como política de RH internacional, a organização adota a língua inglesa para comunicar com os restantes escritórios. Quando se abre um novo escritório, as políticas de GRH vão ao encontro da cultura em que está inserido.

Tabela 19 - Práticas de GRH identificadas no caso B

Categorias de GRH	Práticas individuais GRH
1. Compensação e Benefícios (2) (Benefícios e Pagamento pelas competências/conhecimentos)	Pagamento baseado na hierarquia do conhecimento; Benefícios: férias ilimitadas (com o mínimo de 25 dias úteis), hot spot de internet, possibilidade de o colaborador adquirir o computador antigo por um valor bastante competitivo; acesso à cozinha composta por vários alimentos, desde diversos tipos de pão, iogurte, leite, café, fruta, cereais e acesso a matracinhos, televisão, <i>playstation</i> ; acesso a balneários. Seguro de saúde (abrange também os filhos); Cheque de infância.
2. Desenho dos postos de trabalho (4) (Equipas de trabalho autogeridas (círculos de qualidade), Liberdade e Autonomia, Responsabilidade alargada das suas tarefas e Horário flexível)	Autonomia; Responsabilidade na realização das tarefas; Horário flexível; “ <i>Homeoffice</i> ” – trabalhar a partir de casa
3. Formação e Desenvolvimento (1) Investimento em Formação (Horas, orçamento)	Possibilidade de os colaboradores proporem formação externa, em que está contemplado horas e orçamento.
4. Recrutamento e Seleção (3) (Utilização de várias ferramentas de seleção, Testes ou entrevistas estruturadas de emprego e Enquadramento dos candidatos com a estratégia da empresa)	Fontes de recrutamento: divulgação do anúncio de emprego no próprio site, em plataformas de emprego digitais e em redes sociais e profissionais; No momento da candidatura, o candidato responde a questões/desafios específicos da função; Realização da triagem curricular; Realização de Entrevista com duração de 30 minutos via <i>Skype</i> ou telefone; Realização de Entrevista cultural.
5. Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho (2) (Baixa diferenciação entre hierarquias e Políticas e eventos sociais para a família)	Seguro de Saúde abrange os filhos dos colaboradores (para os cônjuges, o valor é a combinar); Não há uma hierarquia formal.
6. Comunicação (2) (Programa formal de partilha de comunicação e Reuniões frequentes/regulares com os colaboradores)	Comunicação informal; Comunicação verbal; Realização das “Retrospectivas” – reuniões nas equipas de duas em duas semanas; <i>Feedback</i> voluntário e frequente; Utilização de uma ferramenta de comunicação interna (e.g. <i>slack</i>). Existência de um Blog onde os colaboradores podem publicar. Existência de um Manual sobre práticas/processos sobre a organização “ <i>the handbook</i> ”
7. Gestão e avaliação do desempenho	
8. Promoções/Progressão	
9. Rotatividade, retenção e gestão de saída	

Desempenho

Para alcançar um bom desempenho organizacional, a organização tem em consideração o crescimento de vendas, a rentabilidade, a capacidade de disponibilidade e de velocidade

de cada projeto. Todas as práticas de GRH anteriormente mencionadas contribuem de igual modo para o desempenho organizacional, de acordo, com o participante A.

Inovação

Considerando o participante B, inovação é *“transformar conhecimento em algo que seja útil para a sociedade, transformar basicamente em algo novo em algo que seja um negócio. No fundo, é uma interseção entre tecnologia, necessidade de negócio, algo novo e recente em disruptivo que existe na sociedade numa determinada área”*.

O mesmo participante considera a organização inovadora em *“(.) diferentes áreas, não como a organização está estruturada, ou seja, esta ideia de self-organization em termos na gestão de organizações, não do ponto de vista tecnológico, mas do ponto de vista da organização. Por outro lado, em termos tecnológicos também o tentamos, ou seja, o nosso core business é trabalhar com os nossos clientes para desenvolver software à medida daquilo que eles precisam, no fundo, vendemos tech services de desenvolvimento e dentro desse desenvolvimento, tentamos sempre inovar, fazer coisas diferente, olhar para o estado de arte e tentar ir além do estado de arte aquando do desenvolvimento para os nossos clientes. Eu sei que o facto de o cliente ter as suas próprias necessidades, nós temos de responder a elas. Pode parecer que nos dá pouca margem de manobra para inovar, mas na verdade acabamos por contribuir coisas novas para o cliente, acabamos por propor novas abordagens, novas arquiteturas, novas tecnologias, novas formas de fazer as coisas”* (participante B).

A inovação é importante para a organização uma vez que *“um dos objetivos da organização era fazer as coisas diferente, ou seja, e mais uma vez, em ambos os domínios, ao nível da organização e daí a escolha como organização flat, com princípios de self-organization e por outro lado, fazer as coisas de forma diferente em termos tecnológicos, ou seja, tentar ser disruptivo na forma como trabalhamos tecnicamente, ou seja, usar o melhor do que existe no mercado para contruir produtos que sejam apreciados, sejam escaláveis, que sejam resilientes, etc. Eu diria que sim, a inovação ser diferente daquilo que havia no mercado”* (participante B).

No que concerne ao processo de inovação, a organização não tem nenhum processo formal, pois *“não tem muitos processos, não porque haja um processo que obrigue não*

ter um processo, mas mais porque nós criamos processos à medida que achamos que são necessários que existam” (participante B). Normalmente, o processo surge de uma forma orgânica, *“resulta das retrospectivas e consequentemente, dos resultados das retrospectivas”* (participante B).

Uma vez que a organização não tem um processo de inovação formal, também não considera indicadores de inovação. No entanto, verificamos que a organização faz I&D em produtos próprios.

A nível de certificação, a organização também não detém nenhuma.

As categorias de GRH que mais contribuem para a inovação, à semelhança do desempenho, são consideradas todas, segundo o participante A. No entanto, o participante B, salienta a cerimónia da Retrospectiva, baseada nos princípios *Scrum*, pois permite que a equipa tenha a oportunidade de falar, evoluir e resolver problemas do projeto inserido. E a organização tem aplicado esta cerimónia para outras unidades de trabalho, tais como Processos de Pessoas *“(…) garantir que temos oportunidade de falar dentro de equipa, evoluir em equipa, dinâmica, resolução de problemas, do projeto em si. Muitas destas cerimónias, temos extrapolado para outras áreas, por exemplo, para o People Process”* (participante B).

Anexo VII – Relatório do caso C

Conhecer a evolução da organização e a sua estratégia

A organização iniciou a sua atividade em janeiro de 2008 por um fundador e juntamente com mais quatro colaboradores, inseridos na área comercial, de marketing, de design e de programação, sediada no distrito do Porto. No momento da sua fundação, a organização era considerada uma empresa de publicidade, no entanto, começou a dar os seus primeiros passos na área da internet até ao desenvolvimento da plataforma de comunicação de marketing digital multicanal, sendo hoje o seu único produto.

Até à data da realização das entrevistas, novembro de 2018, possui noventa colaboradores, no entanto, “(...) *manteve-se como uma equipa muito pequenina durante muitos anos*” (participante A).

Sendo uma organização especializada no desenvolvimento de uma plataforma de comunicação de marketing digital multicanal, inclui como missão “*criar soluções de comunicação digital eficazes, com uma usabilidade intuitiva e divertida, acessíveis a todos que querem atingir os melhores resultados, desde o micro-blogger até à multinacional gigante*” (site da organização), alcançando a meta de “*ser uma referência na área da Comunicação eficaz e na área das Tecnologias da Informação*” (site da organização),

A atividade da organização caracteriza-se pela venda do seu produto, plataforma de comunicação de marketing digital multicanal, desde a Pequenas Médias Empresas a grandes clientes. O mercado considerado mais importante é Portugal, devido ao seu volume de faturação, todavia, o maior número de clientes localiza-se no Brasil. Além dos mercados portugueses e brasileiros, encontram-se presentes nos países da Colômbia, França e Inglaterra. Realça-se que há a intenção de abordar novos mercados de língua portuguesa e espanhola, pois a organização tem “*um concorrente muito forte a nível internacional, mas a plataforma está toda em inglês*” (participante A).

A estrutura organizacional é constituída pelo Diretor Geral e pelos seguintes departamentos: de Desenvolvimento, do Produto, de Sistemas de Rede, de *Marketing*, de Vendas, de RH e Financeiro, de Inovação e Pesquisa, Apoio ao cliente e de Agência. Em cada departamento, há um Responsável.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Uma vez que serão abordadas e caracterizadas as práticas de GRH existentes na organização em estudo, convém compreender como se caracteriza o Departamento de RH. O departamento encontra-se junto ao Financeiro, ou seja, Departamento de RH e Financeiro. Este era inicialmente constituído por três colaboradores, responsável do departamento, que é da área financeira, um contabilista e uma tesoureira. Em janeiro de 2018, ingressou uma nova colaboradora para apoiar na *“parte dos recursos humanos processual e políticas de Gestão de Recursos Humanos”* (participante A). Antes de janeiro de 2018, a função de RH era considerada *“Administrativa”* pois *“o que era feito a nível dos recursos humanos no departamento era muito aquelas coisas que tinham de ser feitas no imediato, mais administrativas, processamentos salariais, apoios à contratação, contratações (...)”* (participante A). A partir de janeiro de 2018, tornou-se *“Estratégica”*, uma vez que na *“área de IT tem uma concorrência gigante no mercado e, portanto, houve da parte da empresa, uma necessidade de ter uma visão mais estratégica a nível de recursos humanos”* (participante 5), sendo que *“tempo para pensar mais ao nível das políticas de Gestão de Recursos Humanos não havia muito tempo e portanto a primeira vez que se falou em plano de carreira foi se não estou em erro, no ano passado e este ano tentamos organizar as coisas a nível das políticas de recursos humanos, plano de carreira, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, de uma forma mais sistemática, mais organizada”* (participante A).

No início do ano de 2018, foi realizado um inquérito de satisfação aos colaboradores com o objetivo de perceber o que sentiam em relação às práticas de GRH existentes. *“Quando eu entrei, o que eu senti foi que havia uma necessidade grande de tentar perceber o que é que as pessoas sentiam” (...)* *“mas então o que eu fiz, fiz um inquérito de avaliação, de satisfação dos colaboradores (...) que tinha valências, tinha cinco grupos e foi tentando perceber o que realmente, o que havia de extrema urgência de nos melhorarmos, quais as valências que as pessoas achavam, o que os colaboradores achavam que nós éramos fracos e começamos por aí”* (participante A). Um dos grupos que teve uma menor avaliação foi a Avaliação de Desempenho: *“havia um grupo que era a parte da avaliação de desempenho, na definição de objetivos, na definição da descrição das funções, das pessoas saberem concretamente o que era esperado delas, como elas eram avaliadas, esse feedback, retorno também do seu desempenho, isso era aquilo que nós realmente*

tínhamos uma avaliação que não era negativa mas era a mais baixa que nós tínhamos. Então, começamos por desenvolver o nosso trabalho a partir daí” (participante A).

Recrutamento e Seleção

Devido ao crescimento e evolução da organização, tem surgido a necessidade de recrutar novos colaboradores. Os anúncios de emprego são inseridos em páginas das redes sociais e profissionais da organização (*facebook, linkedin*), no próprio site e em plataformas online de emprego (*indeed, netemprego*). Para recrutar funções de TI, além das já identificadas, recorre-se a empresas de recrutamento, é efetuada a pesquisa ativa de perfis no *linkedin*, inserção na plataforma online de emprego para funções de Tecnologias de Informação (*itjobs*) e, por último, recurso a universidades.

Após a realização da triagem curricular, com o objetivo de validar as competências e os conhecimentos necessários, os candidatos são submetidos a duas entrevistas. A primeira entrevista é realizada pelo gestor de RH e pelo gestor de equipa e a segunda entrevista pelo gestor de equipa e pelo Diretor Geral da organização. Quando necessário, para a função relacionada com as TI, os candidatos são submetidos a um teste técnico. No final, existe uma média final e ao (s) candidato (s) selecionado (s) é feita uma proposta, com contrato sem termo com cento e oitenta dias de período experimental.

No processo de integração, o novo colaborador tem formação com o Diretor Geral e com o responsável dos Departamentos de Vendas e do *Marketing*. Posteriormente, tem formação com a gestora de RH acerca da plataforma de comunicação interna, e, por último, o gestor de equipa apresentará o novo colaborador aos restantes colaboradores da organização. Verifica-se que não existe um manual de acolhimento, porém, o novo colaborador tem acesso a uns links sobre a missão, a visão e os valores da organização.

Gestão e Avaliação de Desempenho

Inicialmente, em janeiro de 2018, foi realizada a descrição de todas as funções da organização e ainda a definição de objetivos individuais, uma vez que, anteriormente apenas existiam objetivos de equipa.

A entrevista de avaliação de desempenho individual é efetuada trimestralmente até ao nível 6 e semestralmente do nível 7 ao 12. O *feedback* da avaliação de desempenho é dado pelo gestor de equipa, com a presença da gestora de RH.

Formação e desenvolvimento

Cada colaborador da organização tem acesso a um *plafond* de 1200 euros anualmente para formação. O levantamento do diagnóstico das necessidades de cada colaborador é realizado nas entrevistas de avaliação de desempenho quer trimestrais quer semestrais, dependendo do nível que se encontra. A organização implementa muitas ações de formação interna técnica, quase uma vez por mês. Quando um colaborador reconhece uma necessidade de formação, pode propor à organização. Caso o valor da formação externa seja superior ao *plafond* estabelecido, há uma cláusula no contrato de trabalho, para que a organização tenha o usufruto dos conhecimentos adquiridos.

Comunicação

A comunicação é realizada por uma plataforma interna de comunicação e as equipas têm reuniões sistemáticas. Numa vertente informal, os colaboradores tomam o pequeno-almoço em conjunto uma vez por mês e ainda realizam apresentações de teses de mestrado.

Promoções/Progressão

O plano de carreira é realizado por departamento desde *trainee*, júnior, sénior e está associado à Avaliação de Desempenho.

Compensação e Benefícios

Além da remuneração, os colaboradores têm acesso a benefícios: subsídio de alimentação em cartão, seguro de saúde, oferta do pequeno almoço, almoço e lanche, acesso a terraço, churrasco e sala de jogos com *playstation*, *ping pongue*, matraquilhos, distribuição de prémios anuais (de acordo com o lucro da empresa, normalmente superior a um salário), “*Birthday off*” – oferta do dia de aniversário ao colaborador, na última sexta-feira do mês os colaboradores tomam o pequeno almoço todos juntos e aproveitam para festejar os aniversários do mês e ainda são realizadas apresentações de teses de mestrado, acesso a eventos de cariz profissional, acesso a eventos lúdicos desde o São João, Magusto e Festa de Natal. Na Festa de Natal, a oferta abrange os familiares dos colaboradores. Ainda é realizada uma ação de sensibilização de cariz mais social ou de saúde, por exemplo, rastreios de saúde.

Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho

Verifica-se que a festa de Natal abrange os familiares dos colaboradores.

Em 2019, pretende-se implementar o trabalho remoto, “*pois é uma das coisas que as pessoas valorizam (...) para além do salário, dos benefícios sociais*” (participante A). O pedido deverá ser realizado através da plataforma de comunicação e será posteriormente é validado pelo gestor da equipa.

Os colaboradores têm acesso a uma flexibilidade de horário, com a imposição de alguns limites, uma vez que trabalham em equipa.

Com base nas práticas de GRH mencionadas pelo participante A, foi feita associação às categorias de práticas de GRH propostas por Posthuma et al. (2013), conforme se pode verificar na Tabela 20.

Tabela 20 - Práticas de GRH identificadas no caso C

Categorias de GRH	Práticas individuais de GRH
1. Compensação e Benefícios (3) (Pagamento pelo desempenho, Benefícios e Bónus ou Prémio monetário pelo Desempenho)	Pagamento pelo desempenho; Seguro de saúde; Benefícios: “ <i>Birthday off</i> ” – oferta do dia de aniversário ao colaborador; subsídio de alimentação em cartão; oferta do pequeno almoço, almoço e lanche; acesso a terraço, churrasco e sala de jogos com <i>playstation</i> , <i>ping pongue</i> , <i>matraquilhos</i> ; na última sexta-feira do mês, os colaboradores tomam o pequeno-almoço em conjunto e aproveitam para festejar os aniversários do mês e realizar apresentações de teses de mestrado; Acesso a eventos lúdicos desde o São João, Magusto e Festa de Natal; Ações de sensibilização de cariz mais social ou de saúde, por exemplo, rastreios de saúde; Atribuição de prémios anuais (de acordo com o lucro da empresa, normalmente superior a um vencimento);
2. Desenho dos postos de trabalho (1) (Horário flexível)	Horário flexível, com alguns limites; “ <i>Homeoffice</i> ” – trabalhar a partir de casa.
3. Formação e Desenvolvimento (3) (Investimento em Formação (horas, orçamento), Uso da formação para melhorar o desempenho, Formação e orientação de novos colaboradores)	O levantamento do diagnóstico das necessidades de cada colaborador é realizado nas entrevistas de avaliação de desempenho quer trimestrais quer semestrais, dependendo do nível que se encontra; Acesso a um <i>plafond</i> anualmente para formação; Implementação de ações de formação interna técnica; Possibilidade de o colaborador propor formação externa; No processo de integração, o novo colaborador tem formação com vários intervenientes da empresa; Acesso a eventos de cariz profissional.

Continuação

Categorias de GRH	Práticas individuais de GRH
4. Recrutamento e Seleção (2) (Utilização de várias ferramentas de seleção e Testes ou entrevistas estruturadas de emprego)	Fontes de recrutamento: anúncios de emprego inseridos em páginas de redes sociais e profissionais, no próprio site e em plataformas online de emprego, recurso a empresas de recrutamento e a universidades, realização de pesquisa ativa de perfis; Realização da triagem curricular; Realização de 2 entrevistas; Realização de testes técnicos.
5. Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho (1) (Políticas e eventos sociais para a família)	Festa de Natal abrange os familiares dos colaboradores.
6. Comunicação (2) (Programa formal de partilha de informação, Reuniões frequentes/regulares com os colaboradores)	Plataforma interna de comunicação; As equipas têm reuniões sistemáticas e regulares; Os colaboradores tomam o pequeno-almoço em conjunto uma vez por mês; Apresentações de teses de mestrado.
7. Gestão e Avaliação do Desempenho (2) (Avaliação baseada nos resultados dos objetivos/comportamentos, Reuniões frequentes de avaliação de desempenho)	Reuniões frequentes de avaliação de desempenho, trimestralmente até ao nível 6 e semestralmente do nível 7 ao 12; Avaliação baseada nos resultados dos objetivos.
8. Promoções/Progressão (2) (Planeamento de carreira e Planos de carreira e níveis de progressão de carreira)	O plano de carreira é realizado por departamento e está associado à Avaliação de Desempenho.
9. Rotatividade, retenção e gestão de saída	

Todas as práticas de GRH identificadas contribuem para um maior reconhecimento da organização no mercado, através do recrutamento e seleção dos melhores colaboradores, retê-los e conseguir envolvê-los. “(...) todas estas práticas que nós estivemos aqui a falar na parte da Gestão de Recursos Humanos, o que tem como último objetivo é contratar os melhores colaboradores que nós possamos ter, retê-las e fazer que eles realmente se sintam bem aqui connosco para ficar aqui muitos e muitos anos. Nós temos uma particularidade na empresa que é um bocadinho distinta das empresas de it, porque nós só temos o nosso produto, portanto, nós não desenvolvemos projetos para outras empresas. Não temos uma necessidade de contratar 20 colaboradores para desenvolver um projeto e depois o projeto acaba e a pessoa também já não há lugar para ela aqui na

empresa e isso não acontece aqui. Nós quando contratamos é realmente para ter um ciclo de vida contínuo, sistemático e muito presente aqui na empresa e se puder ser desde o início até ao final da carreira para nós, é uma mais valia” (participante A).

Desempenho

Outra dimensão estudada na organização foi o desempenho organizacional e a sua relação com as práticas de GRH. Apesar do participante A não saber identificar quais os indicadores de desempenho organizacional existentes, foram encontrados os seguintes: volume de faturação, satisfação do cliente, visibilidade da organização e projetos. *“Não sei dizer muito bem, mas obviamente que a questão da faturação é um objetivo, é um grande objetivo da empresa, sei dizer-te que cada departamento tem objetivos a nível da satisfação do cliente, por exemplo no apoio ao cliente, é um dos objetivos dele, a diminuição do tempo de resposta, diminuição das respostas dadas. A nível de sales acaba por ser muito a faturação que tem peso. A nível das PME também a faturação acaba, mas não só, acaba por ser a visibilidade da empresa, o número de leads que nós conseguimos, o número de cliques na nossa página. A nível de Recursos Humanos é também a parte financeira, a nível de projetos que também consigamos ganhar, concorremos ao Sifide ganhamos e também a nível da visibilidade da marca de Recursos Humanos da empresa”* (participante A).

Segundo o participante A, as práticas de Recrutamento e Seleção e de Formação e Desenvolvimento são consideradas fundamentais para alcançar um bom desempenho organizacional.

Inovação

De acordo com o participante B, a inovação é *“tudo aquilo que nós podemos fazer que nos permite estar ou dar um passo diferente e procurar também distinguir e distanciar os concorrentes e também promover uma melhoria contínua aos nossos processos, aos nossos produtos. Tudo aquilo que nos permita melhorar”*.

Considera a organização inovadora a nível do produto, do processo e organizacional *“Sim, sim...muitas coisas, desde melhorias, desde a inovação do produto, inovação de processos, (...) termos de melhoria do produto, nós temos uma plataforma de marketing multicanal que está continuamente a ser melhorada, temos sempre novas funcionalidades*

que queremos incluir e temos sempre muitos projetos anualmente, também depende dos objetivos, mas normalmente temos projetos de seis meses que poderão ser maiores ou menores, é muito através de novas funcionalidades que queremos incluir ou melhoria de funcionalidades já existentes” (participante B).

A inovação é importante para a organização, uma vez que “nós neste momento somos líderes de mercado em Portugal e queremos expandir cada vez mais, e a inovação é fundamental para que possamos distanciar dos concorrentes, ter coisas que eles não têm e é fundamental” (participante B).

Quanto ao processo de inovação na organização não há nenhum procedimento formal, porém, o processo de gerações de ideias acaba por ser natural, através de iniciativas organizadas, ou oriundas do próprio Diretor Geral. Posteriormente, é realizada prova de conceito e caso tenha um bom resultado, é implementado e depois entra em produção. “Não está definido no livro, não está escrito, mas acaba por acontecer de uma forma natural, aparece muito a ideia seja uma ideia por conversas, brainstorming, ao tomar um café. Aliás, outro processo que incluímos este ano que não existia e acaba por gerar ideias inovadoras é um “Aka day”, uma maratona de programação, digamos assim. Não queremos que seja apenas de programação, mas queríamos incluir toda a gente desde o departamento de vendas, de marketing, de recursos humanos até o de programação. Tivemos projetos que tínhamos só pessoas de informática ou de ninguém de informática. Acabou por ser um evento de gerar ideias e as pessoas trabalharem o dia dedicado a isso e é algo que serve para gerar ideias. Muitas vezes, as ideias vêm da parte do CEO, até que depois realizamos uma prova de conceito, se a prova de conceito tiver bons resultados, passamos então para a implementação e depois entrada em produção (participante B).

Como indicadores de inovação, foram identificados os seguintes: despesas em I&D, candidaturas a projetos, presença em instituições de ensino superior, envolvimento com universidades.

A nível de certificação, a organização não possui nenhuma.

Todas as práticas de GRH existentes na organização não são consideradas novas (...) isto já foi experimentado, ainda bem...perceber o que é o melhor para a nossa empresa” (participante B), contudo, pretende-se melhorar os processos envolvidos de acordo com a estratégia da organização. Por exemplo, a prática de Recrutamento e Seleção contribui

para a inovação da organização, uma vez que pretende-se recrutar os melhores colaboradores e os processos envolvidos são bastantes exigentes.

De acordo com o participante A, as práticas existentes de GRH contribuem para o desempenho organizacional e para a inovação.

Anexo VIII – Relatório do caso D

Conhecer a evolução da organização e a sua estratégia

A organização surgiu em abril de 2009, como uma *spin-off* de uma instituição académica superior, por um promotor, localizada no distrito do Porto. Uma vez que necessitava de algumas ferramentas quer ao nível financeiro, ao nível da gestão e de mercado, o promotor convidou mais três pessoas e uma empresa da área das TI, localizada em Lisboa, para se unirem a este projeto. Inicialmente, a organização dedicava-se, sobretudo, ao desenvolvimento de um *software* de gestão académica. Ao longo dos anos, alguns fundadores foram saindo da organização, sendo que “*hoje o objetivo inicial mudou um bocadinho*” (participante A).

Atualmente, a organização continua a ser uma *spin-off* de uma instituição académica superior, em que esta detém a propriedade intelectual do *software* de gestão académica e a organização dedica-se à sua comercialização; a organização desenvolve e comercializa um *software* de gestão de contraordenações de uma câmara municipal (em que a propriedade intelectual pertence às duas entidades) e ainda o desenvolvimento e comercialização de um *software* de GRH. Esta última atividade deveu-se à aquisição de uma empresa considerada inovadora e atualmente muito mais inovadora, de acordo com o participante A: “*que tinha uma solução que consideramos bastante interessante e inovadora naquela altura, hoje ainda mais inovadora*”.

Relativamente à sua atividade, a organização comercializa um *software* de gestão académica, desenvolve e comercializa um software de gestão de contraordenações de uma câmara municipal e ainda um *software* de GRH “*(...) somos uma empresa de nicho, não somos uma empresa generalista, de grandes volumes, não, somos uma empresa muito focada, muito especializada em gestão de recursos humanos, software para gestão de recursos humanos, software para gestão de contraordenações (multas, não só de trânsito, ambiente, publicidade) e software de gestão académica (...). E fornecimento de serviços/soluções hardware*” (participante A).

No momento da realização da entrevista, novembro de 2018, a organização era constituída por 22 colaboradores. A sua estrutura organizacional é composta pelo Diretor Geral e pelos departamentos de desenvolvimento de *software*, consultores e gestão do produto, *marketing* e venda e ainda administrativo. “*Nós temos uma estrutura muito simples porque somos muito poucos, somos 22 agora, e dos 22 praticamente metade está*

relacionada com a área técnica, desenvolvimento e de suporte a estas infraestruturas, ou seja, quase gente que não tem contacto com os clientes” (participante A).

Como missão, a organização pretende dar “resposta às necessidades específicas dos seus Clientes, criando verdadeiras relações de confiança. Pretende por isso, adaptar os produtos e serviços que comercializa às especificidades de cada negócio em concreto, otimizando as respostas dadas às necessidades dos utilizadores, através de soluções integradas e eficientes” (site da organização) e como visão “Acreditamos que cada Organização tem necessidades específicas de Sistemas de Informação que dependem da visão dos seus Gestores. O nosso crescimento deve basear-se na troca de conhecimento com os nossos Parceiros para que cada Gestor possa ter ao seu dispor um sistema adequado ao cumprimento da sua missão, sem sobressaltos e a custo acessível” (site da organização).

A nível de estratégia internacional, a organização já teve algumas incursões, por exemplo, Brasil, Angola e Cabo Verde. No entanto, atualmente, a organização está mais centrada no mercado português, uma vez que tem evoluído no mesmo.

“Sim, nós temos...em dez anos temos muitos avanços e recuos, portanto, logo desde o início fizemos a nossa expansão para o Brasil, tínhamos uma muito boa oportunidade através de tal promotor que acabou por sair de relacionamento com o mercado brasileiro. Fizemos algumas implementações no Brasil, mas, entretanto, com a saída dele e com a perda da ligação com esses contactos, acabamos por não conseguir concretizar. Temos ainda um parceiro no Brasil, mas parámos um pouco a nossa expansão para lá e na altura viramos para Angola, principalmente com o software de gestão académica, fizemos quatro instalações, acho eu, mas, entretanto, veio a crise do petróleo e eles deixaram de pagar e nós tivemos problemas. Não deixamos de receber, mas decidimos que não era altura de investir lá. Estamos a retomar agora e decidimos voltar a virar mais para dentro com muito sucesso. Portugal tem evoluído bastante nestes últimos anos e, portanto, o mercado tem se aberto. Então, a situação hoje, temos ainda clientes fora quer do software de gestão académica quer da gestão de Recursos Humanos, por exemplo, Cabo Verde, da gestão de contraordenações não temos, porque é muito particular e devido à lei de cada país. Ainda não temos uma política, estratégia estabelecida para atacar, conseguir uma determinada percentagem (...) estamos a ver como as coisas acontecem. Também tivemos vários convites para Moçambique, mas

depois veio uma crise enorme e que persiste. Portanto, nesta altura, não temos” (participante A).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Segundo o participante A, o departamento de RH não faz muito sentido, devido à dimensão da organização: *“com esta dimensão não faz muito sentido. Temos a Ana que a acompanhou aqui à bocado, que está na receção que faz isso, faz faturas, faz o procedimento dos vencimentos, faz a entrega dos mapas legais (...), mas outras funções como a avaliação de desempenho, sou eu e o Rui que tratamos disso ou eu e o Cunha, quando são as pessoas do desenvolvimento”*.

Recrutamento e Seleção

As fontes de recrutamento divergem, segundo o testemunho do participante A, quando se pretende recrutar “técnicos” e “não técnicos”, pois *“(...) o mercado é completamente diferente (...)”* (participante A). Os anúncios de emprego são inseridos no próprio site da organização e em plataformas de emprego digitais. Além disso, é realizada a divulgação de estágios profissionais em instituições académicas superiores. Após a triagem curricular, os candidatos são submetidos a duas entrevistas, em que o Diretor Geral faz parte deste processo, até à decisão final.

Gestão e Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é realizada quadrimestralmente (janeiro, maio, setembro), todavia, anteriormente era feita anualmente, mas não teve o resultado esperado. A entrevista individual tem uma duração de trinta minutos e é feita nos dois sentidos, ou seja, é solicitado que o colaborador se autoavalie e, de seguida, é dado *feedback* acerca do seu desempenho. Além disso, é solicitado que o colaborador fale sobre a organização. Na entrevista individual no mês de janeiro, realiza-se a discussão do prémio anual e são estabelecidos e comunicados os novos objetivos para alcançar. *“Tínhamos a típica avaliação anual, mas não funcionava muito bem e então agora estamos com avaliações quadrimestrais, num ambiente pequeno as coisas são mais simples nesse aspeto e não é preciso esperar por uma avaliação para corrigir, corrigir alguma coisa que esteja menos bem, é o que nós fazemos. Mas formalmente em 4 em 4 meses, faz-se uma reunião”* (participante A).

Formação e Desenvolvimento

Nesta categoria, a organização tem um plano de formação que normalmente ultrapassa as trinta e cinco horas por lei. No entanto, há abertura para que os colaboradores possam sugerir novas formações.

Comunicação

Tendo em consideração a dimensão da organização, a comunicação é realizada informalmente, através de reuniões gerais e sectoriais.

Compensação e Benefícios

Além da compensação fixa e variável, os colaboradores têm como benefícios, acesso a uma sala com micro-ondas, frigorífico, fruta fresca, cheques de infância e de educação; subsídio de nascimento, férias por lei, jantar de Natal, almoço/jantar nas reuniões gerais associadas às ações de formação e atividades de *team building* e por último, por aniversário de trabalho, o colaborador tem um prémio e ainda dois bilhetes para ir ao cinema.

Desenho dos postos de trabalho

A nível de ambiente de trabalho, o participante A considera que a organização tem um bom ambiente, informal. O horário de trabalho é flexível, no entanto, tem alguns limites, tais como, entrada até às 9h30min da manhã e o colaborador não pode sair antes das 18h. Por último, o colaborador pode trabalhar a partir de casa com base em necessidade.

As práticas de GRH referidas contribuem para a estratégia da organização pois a organização depende essencialmente dos seus colaboradores. *“Há um contributo completo para a estratégia. Se há empresa que depende das pessoas, é esta. Nós trabalhamos para os nossos clientes depender menos das pessoas e mais do software, otimizamos, tentamos otimizar, para nós, isso não existe. A nossa atividade é estritamente manual, mas não temos muitas ajudas para fazer programas, mas nós dependemos exclusivamente das pessoas, quer dos que desenvolvem, quer dos que implementam, conhecem a realidade de uma empresa, quando vamos para um cliente novo, saber o que vamos dizer. Nós dependemos não 100%, mas 90% e muito das pessoas”* (participante A).

No que remete à política de RH internacional, a organização não detém nenhuma.

Com base nas práticas de GRH mencionadas pelo participante A, foi feita associação às categorias de práticas de GRH propostas por Posthuma et al. (2013), conforme se pode verificar na Tabela 20.

Tabela 21 - Práticas de GRH identificadas no caso D

Categorias de GRH	Práticas individuais de GRH
1. Compensação e Benefícios (3) (Pagamento pelo desempenho, Benefícios e Bônus ou Prêmio monetário pelo Desempenho)	Pagamento fixo e variável; Benefícios: acesso a uma sala com micro-ondas, frigorífico, fruta fresca, cheques de infância e de educação; subsídio de nascimento, jantar de Natal, almoço/jantar nas reuniões gerais associadas às ações de formação e atividades de <i>team building</i> e por aniversário de trabalho, o colaborador tem um prémio e ainda dois bilhetes para ir ao cinema; Atribuição/Discussão do prémio anual no momento de avaliação de janeiro.
2. Desenho dos postos de trabalho (1) (Horário flexível)	Ambiente informal; Horário flexível com alguns limites; O colaborador pode trabalhar a partir de casa com base em necessidade - " <i>homeoffice</i> ".
3. Formação e Desenvolvimento (2) (Investimento em Formação (horas, orçamento) e Uso da formação para melhorar o desempenho)	Plano de formação interna que normalmente ultrapassa as trinta e cinco horas por lei; Possibilidade de os colaboradores proporem formação externa.
4. Recrutamento e Seleção (1) (Utilização de várias ferramentas de seleção e Testes ou entrevistas estruturadas de emprego)	Fontes de recrutamento: os anúncios de emprego são inseridos em páginas de redes sociais e profissionais, no próprio site e em plataformas online de emprego, recurso a empresas de recrutamento e a universidades; divulgação de estágios profissionais em instituições académicas superiores; Realização da triagem curricular; Realização de duas entrevistas presenciais.
5. Relação de colaboradores/Ambiente de trabalho	
6. Comunicação (1) (Reuniões frequentes/regulares com os colaboradores)	Comunicação informal; Realização de reuniões gerais e sectoriais.
7. Gestão e avaliação do desempenho (2) (Avaliação baseada nos resultados dos objetivos/comportamentos e reuniões frequentes de avaliação de desempenho)	Reuniões frequentes de avaliação de desempenho (janeiro, maio, setembro), Estabelecimento e comunicação dos novos objetivos a alcançar pelo colaborador.
8. Promoções/Progressão	
9. Rotatividade, retenção e gestão de saída	

Desempenho

Como indicadores de desempenho foram identificados a satisfação dos clientes e a rentabilidade. Para chegar a um bom desempenho organizacional, as práticas de GRH que mais contribuem são o Recrutamento e Seleção e a Formação, no entanto, há o cuidado de motivar e envolver os colaboradores na organização, segundo o participante A.

Inovação

O participante A define a inovação como *“a concretização da criatividade”*. O mesmo testemunho considera a organização inovadora a nível do produto, *“sim, antes da inovação tem de haver um processo de criatividade e isso é uma questão que embora não nasce com as pessoas, não tem de haver com a ideia, tem há muitas coisas que podem ser fatores que criam um ambiente favorável à criatividade. Muitas vezes, nessas reuniões deixamos um tempo para isso mesmo e deixamos as pessoas manifestarem-se sobre o que acham, o que se poderia fazer. Daí nascem alguns pontos, depois são selecionados e passados alguns a prova. Muitas das questões de inovação que nós temos hoje no produto, por exemplo, a nossa app de gestão de tempo (...) nasceu de um processo de brainstorming”* (participante A).

A inovação é fundamental para a organização, pois *“a inovação deve estar definitivamente presente numa empresa deste género e ser absolutamente necessário em todas as empresas já duvido. Numa empresa do nosso género, é fundamental para poder ambicionar a continuar no mercado, se isso não existir, são empresas que estão condenadas ao fracasso, é uma questão de tempo. A cultura de inovação esteve desde o início da empresa, sendo muito inovadores às três áreas que temos”* (participante A).

No que concerne ao processo de inovação, a organização não possui nenhum procedimento formal. *“É um processo de desenvolvimento do produto que tem em conta estes fatores. Depois de isto ter sido desenhado, o design trata de toda a parte do desenho, o gestor do produto trata da funcionalidade, depois é preciso fazer, testar, escolhe-se alguns clientes para testar antes de lançar no mercado. E isto é tudo feito por pessoas, daí a importância das pessoas para nós”* (participante A).

No que diz respeito a indicadores de inovação, a organização não tem nenhum presente.

Ao nível de certificação, também não possui.

Devido à dimensão da organização e o ambiente considerado muito informal, não existe um processo que envolve as práticas de GRH e inovação, por outro lado, as práticas de GRH estão complementadas integradas com o desempenho organizacional.